

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA
Recinto Universitario “Carlos Fonseca Amador”
Facultad de Ciencias Económicas
CUDECE- PROCOMIN



TEMA:

Modelo de Reclutamiento y Selección de personal en la Empresa Casa de las
Mangueras y conexiones S, A. Periodo 2016.

TESIS PARA OPTAR AL TITULO DE:

MASTER EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.

AUTORA:

Lic. Erika De los Ángeles Mercado Urbina.

TUTORA

MSc. Karla Jissele Castro Almanza.

Managua, Junio 2017.

Dedicatoria

A Dios:

Por su infinita misericordia y amor. Por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos.

A mi madre Martha Lorena Mercado.

Por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su amor.

A mi tutora:

MSc. Karla Castro por su gran apoyo y motivación para la culminación de mi estudio y para la elaboración de esta tesis; por su tiempo compartido y por impulsar el desarrollo de mi formación profesional.

Agradecimientos

Gracias a Dios por permitirme tener y disfrutar a mi familia, gracias a mi familia por apoyarme en cada decisión y proyecto, gracias a la vida porque cada día me demuestra lo hermosa que es y lo justa que puede llegar a ser.

Este trabajo de tesis ha sido una gran bendición en todo sentido y se lo agradezco a mis queridos maestros que me impartieron clases en la maestría, y no cesan mis ganas de decir que es gracias a ellos que esta meta está cumplida.

A la Lic. Jazmina Meza y sus colaboradores de la Empresa Casa de Las Mangueras, por facilitarnos su apoyo y permitir realizar esta investigación en su reconocida empresa como es Casa de las Mangueras, por todas las atenciones que me brindó y el tiempo en que me ayudó. ¡Muchas Gracias!

A mis compañeros y amigos por el apoyo y cariño que me brindaron a lo largo de estos dos años.

¡A todos ellos Gracias!

Resumen

Casa de las Mangueras y Conexiones S, A. Es una empresa de giro comercial dedicada a la venta de productos Industriales y Automotriz que nace en el año 1980 financiada por capital propio. Es una empresa familiar que actualmente cuenta con 180 trabajadores. En el proceso de reclutamiento y selección de personal se encontró que sus procesos son empíricos, no existen políticas ni documentación que guíen y regulen éste proceso.

La empresa Casa de las Mangueras cuenta con un departamento de Recursos Humanos que permite mantener un mejor control en las actividades a desarrollar. Sin embargo, el departamento carece de personal para brindar un buen servicio al cliente interno. Dejando incompletas los procesos tales como son las evaluaciones al personal, medición del clima organizacional, definición de competencias en cada cargo de la empresa.

La empresa en la actualidad no cuenta con unas fichas ocupacionales actualizadas, las existentes están incompletas por lo que no se ajustan a las necesidades de cada puesto. Todas las áreas requieren de unas fichas actualizadas encaminadas a los objetivos de la empresa.

Como resultado en esta investigación se propone un Manual de Reclutamiento y Selección de personal para todos los niveles jerárquicos de la empresa, con la finalidad de mejorar algunos aspectos deficientes detectados en dichos procesos y obtener mayores beneficios de los futuros colaboradores que ingresen a la empresa.

Palabras Claves: Reclutamiento, Selección, Fichas Ocupacionales, políticas.

Índice

Introducción	1
1.1. Planteamiento del Problema	2
1.2. Justificación	3
Objetivo de la Investigación	4
2.1. Objetivo General:	4
2.2. Objetivos Específicos:.....	4
Marco Teórico	5
3.1. Reclutamiento y selección de personal.....	5
3.1.1. Reclutamiento de Personal	5
3.1.2. Selección de personal	5
3.2. Perfil de la Empresa.....	6
3.2.1. Definición de las Organizaciones	6
3.2.2. Niveles Organizacionales	7
3.3. Tipos de empresas	7
3.4. Definición de una empresa comercial	9
3.4.1. Misión	9
3.4.2. Visión.....	10
3.5. Políticas de personal.....	10
3.5.1. Contenido de las políticas	10
3.6. Fuentes de Reclutamiento	12
3.6.1. Reclutamiento Interno	12
3.6.2. Reclutamiento Externo	14
3.6.3. Reclutamiento Mixto	16
3.7. Modelos de comportamiento en el proceso de selección	16
3.7.1. Modelo de Colocación.....	16
3.7.2. Modelo de Selección	17
3.7.3. Modelo de Clasificación.....	17
3.7.4. Modelo de Valor Agregado.....	17
3.8. Tipos de Competencias	17
3.8.1. Competencias Básicas	17

3.8.2.	Competencias Genéricas	18
3.8.3.	Competencias Específicas	18
3.9.	Tipos de Habilidades	18
3.9.1.	Habilidad Cognitiva	18
3.9.2.	Habilidad del pensamiento	19
3.10.	Perfil ocupacional.....	19
3.10.1.	Descripción y análisis de Cargo	19
3.10.2.	Requisitos intelectuales.....	20
3.10.3.	Requisitos físicos	21
3.10.4.	Experiencia requerida.....	21
3.10.5.	Condiciones de trabajo.....	21
3.10.6.	Ambiente de trabajo	21
3.11.	Instrumentos de Reclutamiento y selección.....	21
3.11.1.	Etapas del proceso de Reclutamiento	22
3.12.	Etapas del proceso de selección	23
3.12.1.	La entrevista.....	23
3.12.2.	Referencias	25
3.12.3.	Pruebas	25
3.12.4.	Exámenes Médicos	26
3.12.5.	Decisión final	27
	Preguntas Directrices.....	28
	Cuadro de Operacionalización por objetivos Específicos.	29
	Diseño Metodológico.....	32
6.1.	Tipo de investigación	32
6.1.1.	Descriptiva, aplicada	32
6.2.	Enfoque: cualitativa y cuantitativa	32
6.3.	Recolección de Datos	32
6.3.1.	Métodos e instrumentos de Investigación	32
6.4.	Población y muestra	33
	Análisis de los Resultados.....	35

Diagnóstico de las prácticas de Reclutamiento y Selección en la Empresa Casa de las Mangueras.....	35
1. Perfil de la Empresa Casa de las Mangueras y Conexiones S, A.....	35
1.1. Antecedentes de la Empresa	35
1.2. Misión.....	35
1.3. Visión	36
1.4. Valores.....	36
1.5. Estructura Organizacional.....	37
1.6. Servicios/ Productos	39
1.7. Políticas de Reclutamiento y Selección	39
1.8. Fuentes de Reclutamiento	40
1.9. Modelos de Comportamiento en el proceso de selección.....	42
Análisis de las competencias y habilidades del personal encargado de las labores de Recursos Humanos en la Empresa Casa de las Mangueras	48
2. Departamento de Recursos Humanos	48
2.1. Tipos de competencias que requiere el Departamento de Recursos Humanos.....	51
2.2. Tipos de Habilidades que requiere el Departamento de Recursos Humanos.	52
Descripción del perfil ocupacional de la Empresa Casa de las Mangueras	53
3. Descripción y análisis de cargo.....	53
3.1. Objetivos del Cargo.	53
3.2. Funciones del Cargo.....	53
3.3. Requisitos Intelectuales	54
3.4. Experiencia requerida.....	54
3.5. Condiciones Laborales	54
Propuesta de Instrumento para llevar a cabo el proceso de Reclutamiento y Selección de personal en la empresa Casa de las Mangueras y Conexiones S, A.	61
4. Manual de Reclutamiento y Selección de Personal.	61
4.1. Objetivo	61
4.2. Alcance.....	61

4.3.	Documentos de Referencia	61
4.4.	Descripción del proceso de Reclutamiento y Selección de personal.	62
4.5.	Disposiciones y reglas generales.....	63
4.6.	Instructivos para cada proceso	64
4.6.1	Requisición.	64
4.6.2.	Reclutamiento de personal.	66
4.6.3	Selección de personal.....	68
4.7.	Pruebas para selección de personal.	69
4.7.1.	Prueba inteligencia Emocional.....	70
4.7.2	Prueba DISC.....	70
4.7.3.	Prueba Therman	70
4.7.4.	Pruebas Específicas.	71
4.8.	Implementación.....	71
4.8.1	Beneficios de la implementación del Manual.	71
4.8.2	Herramientas necesarias para la implementación del Manual.	72
4.8.3.	Procedimiento para publicación y aprobación del Manual.....	72
4.8.4	Método de inducción para la implementación.....	73
4.9.	Descriptor de Puestos.....	74
	Conclusiones.....	80
	Recomendación.....	81
	Bibliografía.....	82
	Anexos.....	84

Introducción

El reclutamiento y selección de personal consiste en atraer y seleccionar candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización para cumplir con los objetivos establecidos.

Es importante abordar esta investigación en Casa de las Mangueras para medir el grado de eficiencia con que se realiza el proceso de Reclutamiento y selección.

El documento por razones de enfoque metodológico se ha estructurado con las siguientes propuestas, en su primera fase se define los aspectos más importantes o características teóricas y metodológicas de dicho proyecto, se relata las teorías básicas del modelo de reclutamiento y selección del personal.

El primer capítulo muestra el diagnóstico de la empresa con el único propósito de identificar y definir la situación en lo que es relativo a los procesos de reclutamiento y selección de personal.

En el segundo capítulo se muestra la situación actual del departamento de Recursos Humanos, su estructura y sus funciones en general.

El tercer capítulo describe los manuales de funciones y procedimientos para los puestos de trabajo existentes en la empresa.

En el Cuarto capítulo se realiza la propuesta de un modelo de Reclutamiento y Selección para la empresa Casa de las Mangueras y Conexiones S, A.

Planteamiento del Problema

CASA DE LAS MANGUERAS Y CONEXIONES, S.A, es una empresa comercial que ofrece productos Industriales y Automotriz. En la actualidad cuenta con un departamento de recursos humanos el cual tiene como función principal la administración del personal, con relación a las necesidades técnicas, operativas y administrativas que intervienen en el Giro de la Empresa; sin embargo, a la fecha carece de un modelo de reclutamiento y selección.

La carencia de estos procesos ha provocado de esta manera improvisación en la selección de personal y esto según los jefes de áreas que han tenido resultados en el personal como: deficiente desempeño en las funciones asignadas, colaboradores no relacionados a la cultura organizacional de la empresa, insatisfacción laboral e incremento en la rotación de personal.

En la empresa se realiza una evaluación de desempeño anual con el objetivo de realizar un ajuste salarial, en dicho proceso participan los jefes del área, el colaborador y el Gerente General, sin embargo, esto no ha sido suficiente para obtener satisfacción y un buen desempeño de los trabajadores. En esta perspectiva surge la necesidad de realizar un modelo de Reclutamiento y selección, para obtener al personal calificado.

Justificación

Esta investigación es parte del programa de culminación de estudios de la Maestría en Dirección y Gestión del Talento Humano de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, y este documento será útil para consultas y estudios de los futuros maestrantes de Dirección y Gestión del talento Humano. Esta tesis busca plantear un modelo que le permita a la empresa Casa de las Mangueras ir implementando un conjunto de mejoras en el proceso de reclutamiento y selección de personal teniendo como beneficio el fortalecimiento de mejora continua en todos los procesos de la empresa.

Objetivo de la Investigación

Objetivo General:

Diseñar un Modelo de Reclutamiento y Selección de personal para la Empresa Casa de Las Mangueras y Conexiones S, A. Periodo 2016.

Objetivos Específicos:

1. Diagnosticar las prácticas de reclutamiento y selección en la empresa
2. Analizar las competencias y habilidades del personal encargado de las labores de recursos humanos en la empresa
3. Describir el perfil ocupacional de la empresa Casa de las Mangueras.
4. Proponer instrumentos para llevar a cabo el proceso de reclutamiento y selección de personal en la empresa Casa de las Mangueras y Conexiones S, A

Marco Teórico

Reclutamiento y selección de personal

1.1.1. Reclutamiento de Personal

Los individuos y las organizaciones están involucrados en un continuo proceso de atracción mutua. El reclutamiento es un conjunto de procedimientos orientados a atraer candidatos potenciales calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. **(Chiavenato, 1999)**

Según Chiavenato es en esencia un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer una cantidad de candidatos suficientes para abastecer de modo adecuado el proceso de selección.

1.1.2. Selección de personal

Escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal. **(Chiavenato, 1999)**

- Adecuación del hombre al cargo
- Eficiencia del hombre en el cargo

El criterio de selección se fundamenta en los datos e información que se posean respecto del cargo. El proceso selectivo debe proporcionar no solo un diagnóstico sino también un pronóstico de la capacidad de las personas para aprender a realizar una tarea como en la ejecución de ella, una vez aprendida. **(Chiavenato, 1999)**

Perfil de la Empresa

1.1.3. Definición de las Organizaciones

Los seres humanos tienen que cooperar unos con otros, por sus limitaciones individuales, y deben conformar organizaciones que les permitan lograr algunos objetivos que el esfuerzo individual no podría alcanzar. Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquélla. **(Chiavenato, 1999)**

Una organización existe sólo cuando:

1. Hay personas capaces de comunicarse;
2. Están dispuestas a actuar conjuntamente (disposición de sacrificar su propio comportamiento en beneficio de la asociación);
3. Para obtener un objetivo común.

Las organizaciones existen para que los miembros alcancen objetivos que no podrían lograr de manera aislada debido a las restricciones individuales. En consecuencia, las organizaciones se forman para superar estas limitaciones. **(Chiavenato, 1999)**

1.1.4. Niveles Organizacionales

Según Chiavenato las empresas se desdoblan en 3 niveles organizacionales, cualquiera sea su naturaleza o tamaño. Dichos niveles son:

- Nivel institucional. Corresponde al nivel más elevado de la organización; está compuesto por los directores, propietarios o accionista y los altos ejecutivos. Se denomina nivel estratégico.
- Nivel intermedio. También llamado nivel táctico, mediador o gerencial.
- Nivel Operacional. Denominado nivel o núcleo técnico.

Lo importante es que forman parte de la división del trabajo organizacional.
(Chiavenato, 1999)

Tipos de empresas

Los criterios más habituales para establecer una tipología de las empresas son las siguientes. **(Soto, 2005)**

➤ Según el sector de actividad

Empresas del Sector Primario: También denominado extractivo, ya que el elemento básico de la actividad se obtiene directamente de la naturaleza: agricultura, ganadería, caza, pesca, extracción de áridos, agua, minerales, petróleo, energía eólica, etc.

Empresas del Sector Secundario o Industrial: Se refiere a aquellas que realizan algún proceso de transformación de la materia prima. Abarca actividades tan diversas como la construcción, la óptica, la maderera, la textil, etc.

Empresas del Sector Terciario o de Servicios: Incluye a las empresas cuyo principal elemento es la capacidad humana para realizar trabajos físicos o intelectuales. Comprende también una gran variedad de empresas, como las de transporte, bancos, comercio, seguros, hotelería, asesorías, educación, restaurantes. **(Soto, 2005)**

➤ Según el tamaño

Existen diferentes criterios que se utilizan para determinar el tamaño de las empresas, como el número de empleados, el tipo de industria, el sector de actividad, el valor anual de ventas, etc. Sin embargo, e indistintamente el criterio que se utilice, las empresas se clasifican según su tamaño. **(Soto, 2005)**

Grandes Empresas: Se caracterizan por manejar capitales y financiamientos grandes, por lo general tienen instalaciones propias, sus ventas son de varios millones de dólares, tienen miles de empleados de confianza y sindicalizados, cuentan con un sistema de administración y operación muy avanzado y pueden obtener líneas de crédito y préstamos importantes con instituciones financieras nacionales e internacionales.

Medianas Empresas: En este tipo de empresas intervienen varios cientos de personas y en algunos casos hasta miles, generalmente tienen sindicato, hay áreas bien definidas con responsabilidades y funciones, tienen sistemas y procedimientos automatizados.

Pequeñas Empresas: En términos generales, las pequeñas empresas son entidades independientes, creadas para ser rentables, que no predominan en la industria a la que pertenecen.

➤ Según la propiedad del capital.

Se refiere a si el capital está en poder de los particulares, de organismos públicos o ambos. **(Soto, 2005)**

Según Soto las empresas se clasifican en privada, Públicas y Mixtas.

- Empresa Privada: La propiedad del capital está en manos privadas.
- Empresa Pública: Es el tipo de empresa en la que el capital le pertenece al Estado, que puede ser Nacional, Provincial o Municipal.
- Empresa Mixta: Es el tipo de empresa en la que la propiedad del capital es compartida entre el Estado y los particulares.

Definición de una empresa comercial

Este tipo de compañías se dedica a la compra de bienes o mercancías para su posterior venta. Como supermercados, mueblerías, agencias de automóviles, joyerías, ferreterías y otros. A diferencia de empresas de servicios, en este tipo de organizaciones se utiliza la cuenta del estado de resultados llamada, costo de mercancía vendida y es de la más cuantiosas, en las partidas incluidas en dicho estado. Asimismo, lo anterior trae por consecuencia que se maneje la cuenta inventarios en el estado de situación financiera. **(Guajardo, 2008)**

1.1.5. Misión

Las organizaciones tienen sus misiones y definen sus visiones de futuro. Su comportamiento no es errático, sino racional y deliberado. Para que estas características de las organizaciones puedan existir y tener continuidad es preciso que haya control. **(Chiavenato I.2007)**

Una declaración de misión describe el propósito y el negocio actual de la empresa: “Quiénes somos, qué hacemos y por qué estamos aquí”. Las declaraciones de misión en los informes anuales o los sitios web de las empresas suelen ser muy breves; algunas comunican mejor que otras lo sustancial de la empresa. **(Thompson, 2012)**

Una declaración de misión bien planteada debe emplear un lenguaje bastante específico para revelar la identidad propia de la compañía. Lo ideal es que la declaración de misión de una compañía sea bastante descriptiva para:

- Identificar los productos o servicios de la compañía.
- Identificar los grupos de clientes o mercados que se empeña en atender.
- Precisar su enfoque para agradar a los clientes.
- Otorgar a la compañía su identidad propia.

1.1.6. Visión

“Una visión estratégica describe las aspiraciones de la administración para el futuro, y bosqueja el curso estratégico y la dirección de largo plazo de la compañía. Una visión estratégica bien comunicada es una herramienta para comprometer al personal de la compañía con las acciones que la llevan en la dirección que se pretende.” **(Thompson, 2012)**

Políticas de personal

1.1.7. Contenido de las políticas

Las políticas surgen en función de la racionalidad, de la filosofía y de la cultura organizacional. **(Chiavenato, 1999)**

Las políticas son reglas que se establecen para dirigir funciones y asegurar que éstas se desempeñen de acuerdo con los objetivos deseados. **(Chiavenato, 1999)**

Son guías para la acción y sirven para dar respuestas a las cuestiones o problemas que puedan presentarse con frecuencia. Las políticas de recursos humanos se refieren a la manera cómo la organización aspira a trabajar con sus miembros para alcanzar por intermedio de ellos a los objetivos organizacionales, a la vez que cada uno logra sus objetivos individuales.

Las políticas de recursos humanos se refieren a la manera como las organizaciones aspiran a trabajar con sus miembros para alcanzar por medio de ellos los objetivos organizacionales, a la vez que cada uno logra sus objetivos individuales. Estas varían enormemente, según la organización. **(Chiavenato I. , 1994)**

Cada organización pone en práctica la política de recursos humanos que más convenga a su filosofía y a sus necesidades. En rigor, una política de recursos humanos debe abarcar lo que la organización pretenda en los aspectos siguientes:

Política de provisión de recursos humanos:

- a) Dónde reclutar (fuentes de reclutamiento externas e internas), cómo y en qué condiciones reclutar (técnicas de reclutamiento preferidas por la organización para entrar en el mercado de recursos humanos) los recursos humanos que la organización requiera.
- b) Criterios de selección de recursos humanos y estándares de calidad para la admisión, en cuanto se refiere a las aptitudes físicas e intelectuales, experiencia y potencial de desarrollo, teniendo en cuenta el universo de cargos de la organización.

- c) Cómo integrar, con rapidez y eficacia, los nuevos miembros en el ambiente interno de la organización.

Políticas de aplicación de recursos humanos:

- a) Cómo determinar los requisitos básicos de la fuerza laboral (requisitos intelectuales, físicos, etc.) para el desempeño de las tareas y funciones del conjunto de cargos de la organización.
- b) Criterios de planeación, distribución y traslado interno de recursos humanos, que consideren la posición inicial y el plan de carrera, y definan las alternativas de posibles oportunidades futuras dentro de la organización.
- c) Criterios de evaluación de la calidad y la adecuación de los recursos humanos, mediante la evaluación del desempeño.

Fuentes de Reclutamiento

1.1.8. Reclutamiento Interno

El reclutamiento es interno cuando, al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical) o trascendidos (movimiento horizontal) o transferidos con promoción (movimiento diagonal). **(Chiavenato, 1999)**

Exige una intensa y continua coordinación e integración de la dependencia de reclutamiento con las demás dependencias de la empresa, e involucra varios sistemas.

Exige el conocimiento previo de una serie de datos e informaciones relacionada con los otros subsistemas como, por ejemplo, resultados de las evaluaciones de desempeño del candidato, análisis y descripciones del cargo actual, etc.

Chiavenato nos indica las ventajas y desventajas de éste proceso:

Ventajas del reclutamiento interno.

- Es más económico para la empresa.
- Es más rápido
- Presenta mayor índice de validez y seguridad
- Es una poderosa fuente de motivación para los empleados
- Aprovecha las inversiones de la empresa en entrenamiento e personal
- Desarrolla un sano espíritu de competencias entre el personal

Desventajas de reclutamiento interno

Exige que los empleados nuevos tengan potencial de desarrollo para ascender y motivación suficiente para llegar allí.

Puede generar conflicto de intereses, ya que, al ofrecer oportunidades de crecimiento en la organización, tiende a crear una actitud negativa en los empleados que no demuestran condiciones.

Cuando se maneja de manera incorrecta puede conducir al “principio de Peter”: las empresas, al promover innecesariamente a sus empleados, los llevan siempre a la posición donde demuestran el máximo de su incompetencia.

Cuando se efectúa continuamente puede llevar a los empleados a una progresiva limitación de las políticas, ya que éstos, al convivir solo con la situación de la organización, se adaptan a ellas y pierden creatividad e innovación.
(Chiavenato, 1999)

1.1.9. Reclutamiento Externo

Cuando al existir determinada vacante, una organización intenta llenarla con personas extrañas. Incide sobre los candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones. **(Chiavenato, 1999)**

Las técnicas de reclutamiento son los métodos mediante los cuales la organización enfoca y divulga la existencia de una oportunidad de trabajo, a las fuentes de recursos humanos más adecuada.

Según Chiavenato las principales técnicas de reclutamiento externo son:

Consultas de los archivos de los candidatos: Los candidatos que se presentan de manera espontánea o que no se consideraron en reclutamientos anteriores deben tener un currículo debidamente archivado. Este es el sistema de menor costo, y que, cuando funciona es uno de los más breves.

Presentación de candidatos por parte de los funcionarios de la empresa: es de bajo costo, alto rendimiento y bajo índice de tiempo. Refuerza la organización informal y brinda a los funcionarios colaboración con la organización formal.

Carteles o anuncios en la puerta de la empresa: es de bajo costo, aunque su rendimiento y rapidez dependen de varios factores, como la localización de la empresa. A menudo es utilizado para cargos de bajo nivel.

Carteles con sindicatos y asociaciones gremiales: no tiene tanto rendimiento como la anterior, pero tiene la ventaja de involucrar a otras organizaciones sin que haya elevados costos. Sirve como estrategia de apoyo a otra principal (enfoque indirecto).

Contactos con universidades y escuelas, agremiaciones estudiantiles, directores académicos, centros de integración empresa-escuela: estos están orientados a divulgar las oportunidades ofrecidas por la empresa (enfoque indirecto). **(Chiavenato, 1999)**

Conferencias y charlas en universidades y escuelas: destinadas a promover la empresa y crear una actitud favorable, describiendo la organización, sus objetivos, estructuras, etc.

Contactos con otras empresas que actúan en el mismo mercado: una cooperación mutua (enfoque directo).

Viajes de reclutamiento a otras localidades: cuando el mercado local de recursos humanos está ya bastante explotado.

Avisos en diarios y revistas: es una de las más eficaces para atraer candidatos. Es más cuantitativo que cualitativo.

Agencias de reclutamiento: es una de las más costosas, pero está compensado por factores relacionados con el tiempo y el rendimiento.

Ventajas y Desventaja del Reclutamiento Externo (Chiavenato, 1999)

Ventajas

- Trae “sangre nueva” y nuevas experiencias a la organización. La entrada de recursos humanos ocasiona una importación de ideas nuevas y enfoques diferentes, y casi siempre, una revisión de la manera como se conducen los asuntos dentro de la empresa.
- Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización.
- Aprovecha las inversiones en preparación y el desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos.

Desventajas

- Generalmente tarda más que el reclutamiento interno.
- Es más costoso y exige costos y gastos inmediatos.
- Es menos seguro que el reclutamiento interno.

- Cuando monopoliza a las vacantes dentro de la empresa puede frustrar al personal.
- Afecta la política salarial

1.1.10. Reclutamiento Mixto

En realidad, nunca se hace solo reclutamiento interno ni solo reclutamiento externo, uno siempre debe complementar al otro. **(Chiavenato, 1999)**

Cuando se hace reclutamiento interno, en algún punto de la organización siempre surge una posición que debe llenarse mediante reclutamiento externo, a menos que ésta se cancele. Por otra parte, siempre que se hace reclutamiento externo, debe plantearse algún desafío, oportunidad u horizonte al nuevo empleado.

El reclutamiento mixto enfoca tanto fuentes internas como externas de recursos humanos. Puede ser adoptado de tres maneras:

- Inicialmente reclutamiento externo seguido de reclutamiento interno, en caso de que aquel no presente resultados deseables.
- Inicialmente reclutamiento interno seguido de reclutamiento externo, en caso de que no presente resultados deseables.
- Reclutamiento externo e interno concomitantemente.

Modelos de comportamiento en el proceso de selección

1.1.11. Modelo de Colocación

Un candidato para una vacante. Cuando no se incluye la categoría del rechazo, en este modelo hay un solo candidato y una sola vacante, que debe ocupar ese candidato. En otras palabras, el candidato que se presenta debe ser admitido sin sufrir rechazo alguno. **(Chiavenato I. 2007)**

1.1.12. Modelo de Selección

Cuando hay varios candidatos y una sola vacante a cubrir, se comparará cada candidato con los requisitos que exige el puesto, las alternativas son aprobación o rechazo, si se rechaza queda eliminado del proceso ya que hay varios candidatos para una sola vacante. **(Chiavenato I. 2007)**

1.1.13. Modelo de Clasificación

Es un enfoque más amplio y más situacional, con varios candidatos para cada vacante y varias vacantes para cada candidato. Cada candidato se comparará con los requisitos de cada puesto que se pretende llenar. Para el candidato hay entonces dos opciones por puesto aprobación o rechazo. Si es rechazo se le compara con los requisitos que exigen los de más puestos hasta agotar, las vacantes y por ello se le denomina modelo de clasificación. **(Chiavenato I. 2009)**

1.1.14. Modelo de Valor Agregado

Este modelo va más allá de la simple comparación con el puesto que será ocupado y se enfoca en el abastecimiento y la provisión de las competencias a la organización. Cada candidato es visto desde el punto de vista de las competencias individuales que ofrece para incrementar las competencias de la organización. Si las competencias individuales que ofrece interesan a la organización, el candidato es aceptado. **(Chiavenato I. 2007)**

De lo contrario, se le rechaza. La idea básica es incrementar el portafolio de competencias de la organización, de modo que garanticen su competitividad. **(Chiavenato I. 2007)**

Tipos de Competencias

1.1.15. Competencias Básicas

Estas son las que se reciben en la formación básica y que permiten el ingreso al mundo laboral: habilidades tales como la lectura, escritura, comunicación oral, entre otras. **(Mertens, 1996)**

1.1.16. Competencias Genéricas

Son las relacionadas a los comportamientos y actitudes laborales propias de diferentes ámbitos de producción tales como la capacidad de trabajar en equipo, para negociar, planificar, etc. Se refieren a características esenciales para lograr una actuación media o mínima adecuada. **(Mertens, 1996)**

1.1.17. Competencias Específicas

Estas se relacionan con aspectos técnicos directamente relacionados con la función y no resultan tan fácil de transferir a otros contextos laborales, por ejemplo, la operación de una máquina especializada o el desarrollo de proyectos de infraestructura. Para un determinado puesto de trabajo provocan un patrón y normas para la selección de personal, para la planificación de la sucesión, para la evaluación del desempeño y el desarrollo personal. **(Mertens, 1996)**

Tipos de Habilidades

1.1.18. Habilidad Cognitiva

Las habilidades cognitivas son un conjunto de operaciones mentales, cuyo objetivo es que el alumno integre la información adquirida a través de los sentidos, en una estructura de conocimiento que tenga sentido para él. Formar y desarrollar estas habilidades en el aprendiz es el objeto de esta propuesta. **(Chadwick, 1991)**

El concepto de habilidad cognitiva es una idea de la Psicología cognitiva que enfatiza que el sujeto no solo adquiere los contenidos mismos, sino que también aprende el proceso que usó para hacerlo: aprende no solamente lo que aprendió sino como lo aprendió. **(Chadwick, 1991)**

1.1.19. Habilidad del pensamiento

Hay tres tipos y son las metas componentes de ejecución. **(Sternberg, 1999)**

- Habilidades de pensamiento crítico-analítico: incluye analizar, criticar, juzgar, evaluar y contrastar.
- Habilidades de pensamiento creativo: incluye crear, descubrir, inventar, imaginar, suponer e hipotetizar.
- Habilidad de pensamiento práctico: incluye aplicar, usar, utilizar y practicar.

Perfil ocupacional

1.1.20. Descripción y análisis de Cargo

La palabra cargo designa un conjunto de tareas específicas que deben ejecutarse y, por lo general, implica una relación entre dos o más personas. **(Chiavenato, 1999)**

La descripción de cargo según Chiavenato (1999) es un proceso que consiste enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo y que lo diferencian de los demás cargos que existen en la empresa; es la enumeración detallada de las atribuciones o tareas del cargo (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ocupación (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las atribuciones o tareas (Por qué lo hace).

Un cargo puede ser descrito como una unidad de la organización, que consiste en un conjunto de deberes y responsabilidades que lo distinguen de los demás cargos. Los deberes y responsabilidades de un cargo corresponden al empleado que lo desempeña, y proporcionan los medios con que los empleados al logro de los objetivos en una empresa.

Un cargo es la reunión de todas aquellas actividades realizadas por una sola persona, que pueden unificarse en un sólo concepto y ocupa un lugar formal en el organigrama.

En resumen, la descripción de un cargo está orientada hacia el contenido de los cargos, es decir, hacia los aspectos intrínsecos de los cargos.

Una vez que se identifica el contenido de un cargo (aspectos intrínsecos), se pasa a analizar el cargo en relación con los aspectos extrínsecos, es decir, con los requisitos que el cargo exige a su ocupante.

La descripción de cargos y análisis de cargos están estrechamente relacionados en su finalidad y en el proceso de obtención de datos; a pesar de esto están perfectamente diferenciados entre sí: la descripción se preocupa por el contenido del cargo, en tanto que el análisis pretende estudiar y determinar todos los requisitos, responsabilidades comprendidas y las condiciones que el cargo exige, para poder desempeñarlo de manera adecuada. Este análisis es la base para la evaluación y la clasificación que se harán de los cargos para efectos de comparación. **(Chiavenato, 1999)**

1.1.21. Requisitos intelectuales

Tiene que ver con las exigencias del cargo en lo referente a los requisitos intelectuales que el aspirante debe poseer para poder desempeñar el cargo de manera adecuada. **(Chiavenato, 1999)**

Los factores de especificación son los siguientes:

- Instrucción básica.
- Experiencia básica anterior.
- Adaptabilidad al cargo.
- Iniciativa necesaria.
- Aptitudes necesarias.

1.1.22. Requisitos físicos

Tienen que ver con la cantidad y la continuidad de energía y de esfuerzos físicos y mentales requeridos y la fatiga provocada, y también con la complexión física que necesita el ocupante para desempeñar el cargo adecuado. **(Chiavenato, 1999)**

- Esfuerzo físico necesario
- Capacidad visual
- Destreza o habilidad
- Complexión física necesaria.

1.1.23. Experiencia requerida

Una experiencia laboral como la respuesta interna y subjetiva de los trabajadores ante cualquier contacto directo o indirecto con alguna práctica, política o procedimientos de gestión de personas. **(Meyer & Schwager, 2007)**

1.1.24. Condiciones de trabajo

Se refiere a las condiciones ambientales del lugar donde se desarrolla el trabajo y sus alrededores, que puede hacerlo desagradable, molesto o sujeto a riesgos, exigiendo al ocupante del cargo una fuerte adaptación para mantener su productividad y rendimiento. **(Chiavenato, 1999)**

1.1.25. Ambiente de trabajo

- Riesgos.

Instrumentos de Reclutamiento y selección

1.1.26. Etapas del proceso de Reclutamiento

1.1.26.1. Definición del perfil

¿Qué hace?, ¿Cómo lo hace?, ¿Para qué lo hace?, ¿Qué conocimientos y aptitudes son necesarios para hacerlo?, son las cuestiones fundamentales a las que debe dar respuesta el análisis de cargo. **(Corrales, 2005)**

- ¿Qué hace?

Se identifica las respuestas físicas y mentales del trabajador para atender a la serie de operaciones que requiere una actitud.

- ¿Cómo lo hace?

Se observa los procedimientos e instrumento empleados por el trabajador.

- ¿Para qué lo hace?

Aquí se determinan los objetivos de las actividades según los productos que se obtienen.

1.1.26.2. Etapa de Convocatoria o Búsqueda

Esta etapa consiste en la búsqueda, reclutamiento o convocatoria de los postulantes que cumplan con las competencias o características que hemos definido en el paso anterior. Existen técnicas para el reclutamiento externo. **(Chiavenato I.2009)**

Las principales técnicas para el reclutamiento externo son:

- Anuncios en diarios y revistas especializadas: Los anuncios en diarios suelen ser una buena opción para el reclutamiento, aunque depende del tipo de puesto que se quiera ocupar. Los gerentes, los supervisores y los oficinistas se dan bien con los diarios locales.
- Agencias de reclutamiento: las agencias sirven de intermediarias para hacer el reclutamiento.

- Contactos con escuelas, universidades: tactos intensivos con escuelas, universidades, asociaciones gremiales (como sindicatos patronales, consejos regionales, asociaciones de ex alumnos), agrupaciones (como directorios académicos) y centros de integración empresa-escuela, para divulgar las oportunidades que ofrece al mercado. **(Chiavenato I.2009)**
- Carteles o anuncios en lugares visibles: Es un sistema de reclutamiento de bajo costo y con un rendimiento y rapidez razonables. Se trata de un vehículo de reclutamiento estático e indicado para cargos simples, como obreros y oficinistas. Por lo general, se coloca en las proximidades de la organización y en portales o lugares de gran movimiento de personas.
- Consulta a los archivos de candidatos: El archivo de candidatos es un banco de datos que cataloga a los candidatos que se presentan espontáneamente o que no fueron considerados en reclutamientos anteriores. El sistema de archivo se efectúa de acuerdo con sus calificaciones más importantes, por área de actividad o por puesto.

Etapas del proceso de selección

1.1.27. La entrevista

La entrevista es fundamental, un intercambio de impresiones, una conversación que desarrolla entre dos o más personas. Sus objetivos pueden ser diversos. **(Corrales, 2005)**

En el caso del análisis de puestos son. Obtener información, aclarar, corroborar o ampliar una serie de datos.

Durante la entrevista, el candidato tiene la oportunidad que lo conozcan y el reclutador, de conocerlo. En ella se buscan indicadores de que la persona es una fiel, honesta, leal, que realmente le interesa el trabajo y lo necesita. También, se puede indagar sobre su experiencia en empleos anteriores y determinar de mejor manera si el candidato es apto para el puesto.

Por lo mismo el reclutador tiene que tomar en cuenta, cuando el entrevistado está contestando honestamente o ya tiene unas respuestas predeterminadas con lo cual no es verídica e imparcial la información que se brinda. Esta se efectúa mediante la participación del responsable de la función y del área solicitante para identificar las características, habilidades, conocimientos y aptitudes de los candidatos. De este modo el reclutador obtiene información del solicitante y este obtiene información acerca de la empresa. **(Corrales, 2005)**

La entrevista es una parte primordial en las fases de ingreso, puesto que la correcta aplicación de ella, servirá claramente para poder poner en claro o tener mayor campo de posibilidades de seleccionar el candidato idóneo, así como el que cumpla mejor con nuestras expectativas. Existen diversos tipos de entrevistas estas regularmente se llevan a cabo entre dos personas; un representante de la empresa y el solicitante.

Corrales menciona que se pueden clasificar en:

- Entrevistas no estructuradas: se permite que el entrevistador formule preguntas no planeadas. Según como vaya caminando o tomando dirección la entrevista.
- Entrevistas estructuradas: estas preguntas que se le harán al solicitante ya se encuentran previamente diseñadas.
- Entrevistas mixtas: en estas como bien dice el nombre se permite utilizar tanto preguntas estructuradas como no estructuradas, pero implementándolas según se desarrolle la conversación con preguntas espontaneas.
- Entrevistas conductuales: o también conocidas como de solución de problemas se centra en que el solicitante resuelva aspectos que dicha entrevista plantea.

La falta a la ética en los procesos de entrevista es más común de lo que se podría pensar. Como la entrevista por lo general se da de una manera fluida y la técnica implica hacer que el entrevistado se sienta en confianza para responder las preguntas planteadas, muchas veces estas se salen de contexto, en el sentido de que se formulan preguntas no relacionadas con el puesto de trabajo.

- Técnicas de simulación (Técnica de selección) en la entrevista en aplicación de pruebas es un tipo de entrevista estructurada. El objetivo principal es hacer que el candidato se involucre con el rol que se desempeñara de acuerdo al puesto.

Estas técnicas tratan de pasar al postulante de un trato individual y aislado al tratamiento en grupo, de forma verbal o de ejecución. Donde por medio de este, el postulante asume el papel de protagonista, en una representación de alguna posible situación que se presente al momento de realizar el puesto para el cual se postula. Lo cual permite analizar y diagnosticar su esquema de comportamiento ante posibles problemas que se le presenten la realización de este trabajo. **(Corrales, 2005)**

1.1.28. Referencias

Las referencias laborales difieren de las personales en que describen la trayectoria del solicitante en el campo del trabajo. Permanece vigente el hecho de que las referencias laborales pueden proporcionar información importante sobre el candidato. **(Werther, 1991)**

1.1.29. Pruebas

La revisión de la hoja de vida, referencias y estudios del candidato no suele ser suficiente en ocasiones para la toma de decisiones. Por esto, las empresas realizan pruebas de empleo antes del proceso de contratación. **(Mondy, 2005)**

El objetivo de estas pruebas es predecir, con alto grado de exactitud, la capacidad del solicitante para desempeñar en un trabajo determinado, así como lo que puede hacer y lo que está dispuesto a hacer con tal de obtener el puesto.

Algunas de las pruebas más utilizadas en el área de recursos humanos según Mondy “las pruebas están destinadas a evaluar y determinar las habilidades y destrezas de los candidatos para facilitar la elección de aquel que se adapte al requerimiento del cargo” lo que significa que sin la aplicación de éstas no se puede tener la certeza que los aspirantes a un cargo cumple con los requerimientos exigidos para su desempeño. **(Mondy, 2005)**

- Pruebas de aptitud cognitiva: determinan razonamiento, memoria, vocabulario, fluidez verbal y numérica.
- Prueba de habilidades sicomotoras: miden fuerza, coordinación y destreza, coordinación, rapidez motora.
- Prueba de muestra de trabajo (simulaciones): pruebas que requieren que un solicitante realice una tarea o serie de tareas que son representativas del puesto. **(Mondy, 2005)**
- Pruebas de personalidad: medidas de rasgos, temperamentos o disposiciones informadas por la propia persona.

1.1.30. Exámenes Médicos

De esta manera, la empresa se garantiza en alguna medida que un buen examen médico pueda evitar reclamos posteriores en su contra, apoyados en accidentes o enfermedades personales que ya estaban y no fueron causados en el tiempo de la relación laboral ni por las condiciones de trabajo. **(Corrales, 2005)**

Es recomendable, además, que el proceso de selección incluya un examen médico del solicitante, pues es de primordial interés para la empresa constatar el estado de salud del futuro personal y su capacidad física para desempeñar el

trabajo. Se pretende que quien ingresa a laborar sea sano y no posea enfermedades contagiosas que puedan contaminar.

Igualmente, se busca prevenir accidentes o deterioros en la salud del candidato, al determinar padecimientos que a largo plazo podrían afectar su salud con la carga de trabajo. **(Corrales, 2005)**

1.1.31. Decisión final

Esta es la fase del proceso de ingreso a la empresa, donde en casi todos los casos el supervisor y/o el gerente, así como el reclutador de personal apoyados de toda aquella información recabada, proceden a escoger a que postulante que sea el más idóneo para la vacante ya existente. **(Mondy, 2005)**

Preguntas Directrices

¿Cómo se ha desarrollado las prácticas de Reclutamiento y selección del personal en la empresa Casa de Las Mangueras y Conexiones S, A?

¿Qué instrumentos o metodología requiere la empresa para reclutar y seleccionar al personal?

¿Quién es la persona encargada de la contratación del personal?

¿Qué habilidades y competencias requiere el personal para ser contratado?

Cuadro de Operacionalización por objetivos Específicos.

Objetivo Especifico	variable	Definición conceptual	Definición operacional	dimensiones	Indicador
Diagnosticar las prácticas de reclutamiento y selección en la empresa	Reclutamiento y Selección	El reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. La selección es escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados para ocupar los cargos existentes en la empresa.	El reclutamiento es el proceso de atraer candidatos capacitados e idóneos a la organización, luego de este proceso viene la selección que es escoger entre los candidatos aquellos que cumplan con las competencias y habilidades requeridas del cargo y las necesidades de la organización.	Perfil de la empresa Políticas de personal Fuentes de reclutamiento Modelos de comportamiento en el proceso de selección.	Antecedentes de la empresa Estructura Servicio/ productos 2.1 Contenido de las políticas 3.1 Internas 3.2 Externas 3.3 Mixta. 4.1 Modelo de colocación. 4.2 Modelo de selección. 4.3 Modelo de clasificación. 4.4 Modelo de Valor Agregado

Analizar las competencias y habilidades del personal encargado de las labores de recursos humanos en la empresa	Competencias y Habilidades	Competencia es una característica subyacente de un individuo que esta casualmente relacionada a un estándar de efectividad y/o con un desempeño superior en un trabajo o situación. Habilidades, es la capacidad adquirida por el hombre de utilizar creadoramente sus conocimientos y hábitos, tanto durante el proceso de actividad teórica como práctica.	Las competencias son destrezas y actitudes vinculadas con el desempeño. La habilidad es la capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tipos de competencias 2. Tipos de habilidades 	<ol style="list-style-type: none"> 1.1 Competencias básicas. 1.2 Competencias genéricas. 1.3 Competencias específicas 2.1 Habilidad cognitiva. 2.2 Habilidad laboral. 2.3 Habilidad del pensamiento.
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Describir el perfil ocupacional de la empresa Casa de las Mangueras	Perfil Ocupacional	Un perfil ocupacional consiste en la descripción de las habilidades que un trabajador debe tener o tiene para ejercer eficientemente un puesto de trabajo.	El perfil ocupacional es una parte de análisis y descripción de cargos, que nace según las necesidades de la empresa.	1. Descripción y análisis de Cargo	1.1 Objetivos del Cargo 1.2 Funciones del Cargo 1.3 Requisitos Intelectuales 1.4 Requisitos físicos 1.5 Experiencia requerida 1.6 Condiciones laborales
Proponer instrumentos para llevar a cabo el proceso de reclutamiento y selección en la empresa Casa de las Mangueras y Conexiones S, A.	Instrumentos de reclutamiento y selección.	Los instrumentos son los medios materiales que se emplean para recoger y almacenar la información.	Un instrumento es el que se usa como medio para arribar a un fin	1. Etapas del proceso de reclutamiento. 2. Etapas del proceso de selección.	1.1 Definición del perfil del postulante 1.2 Búsqueda de los postulantes 1.3 Evaluación de los postulantes. 2.1 La entrevista 2.2 Referencias personales 2.3 Pruebas 2.4 Exámenes Médicos. 2.5 Decisión final.

Diseño Metodológico

Tipo de investigación

1.1.32. Descriptiva, aplicada

La presente investigación responde a las características de un estudio descriptivo, aplicada porque pretende describir con la mayor precisión la efectividad de los procesos de reclutamiento y selección de personal que se aplican a la empresa Casa de las Mangueras, para luego realizar cambios que permitan mejorarlos y adaptarlos a la misión y visión de la empresa.

Enfoque: cualitativa y cuantitativa

Para el desarrollo de la metodología se realizará una investigación cualitativa y cuantitativa, en la que utilizaremos métodos de recolección de datos a través de la aplicación de instrumentos, tales como la entrevista, cuestionario y observación y encuestas.

Recolección de Datos

1.1.33. Métodos e instrumentos de Investigación

El método que se utilizará para la investigación será el método inductivo y los instrumentos serán la encuesta y cuestionario con preguntas abiertas, cerradas y de opción múltiple, dirigido a los jefes de cada área de la empresa. Las técnicas de recolección de datos serán observación, Entrevista y Cuestionarios.

Observación

Técnica que nos permitirá entrar en contacto directo con los que requieren los procesos de reclutamiento y selección y recolectar datos de las actividades que actualmente realizan.

Entrevista

Se utilizará la entrevista donde se plasmarán una serie de preguntas abiertas dando oportunidad a recibir mayor retroalimentación con relación a las operaciones que soportan las plataformas tecnológicas.

Además, nos permitirá identificar acontecimientos que han ocurrido producto de la carencia de la administración de un modelo de reclutamiento y selección, se incorporarán preguntas directas con las cuales se delimitará el impacto y la frecuencia en que puedan verse afectada las operaciones de la entidad financiera.

Cuestionario

Se elabora un cuestionario el cual se aplicará a cada una de las áreas administrativas y operativas, en donde se redactarán preguntas generales que puedan extraer datos e información relevante.

Observación Directa.

Se utilizará la observación directa, en donde se realizará un recorrido a los puestos de trabajo de cada área de la empresa para identificar las funciones que realizan a diario.

Población y muestra

La empresa cuenta con un total de 180 trabajadores, personal contratado en el 2016.

- Muestra No Probabilístico: La muestra seleccionada fue considerada con base a los criterios, factores y procesos críticos asociados, así como también a los escenarios. Tomando una muestra de 20 trabajadores

Para esta investigación se consideraron los siguientes Criterios de selección:

- Antigüedad: se toma como criterio la trayectoria del personal porque tienen un mejor manejo de la información de la empresa por lo que han experimentado los cambios que ésta ha tenido.

- Formación académica: se toma éste criterio para obtener una muestra del personal calificado académicamente, para tener resultados con un punto de vista más técnico.
- Jefes de áreas: es conveniente tomar en cuenta los aportes de cada jefe para saber si ellos cumplen con los procedimientos de reclutamiento y selección.
- Gerencia de Recursos Humanos: se quiere enfatizar el liderazgo por parte de la gerencia del área de recursos humanos para identificar los aportes que realizan.
- Personal operativo: se realizará entrevistas al personal operativo con la finalidad que describan sus funciones y el impacto que puede haber el no tener un modelo de reclutamiento y selección.

Análisis de los Resultados

Capítulo I. Diagnóstico de las prácticas de Reclutamiento y Selección en la Empresa Casa de las Mangueras

1. Perfil de la Empresa Casa de las Mangueras y Conexiones S, A

1.1. Antecedentes de la Empresa

Casa de las Mangueras es una empresa familiar de capital Nicaragüense, se caracteriza por ser una empresa de sociedad anónima, que inicia operaciones en la década de los 80' en el país de Honduras con el nombre de MACONSA, al surgir un nuevo gobierno en la década de los 90' Casa de las Mangueras establece operaciones formalmente en Nicaragua, ubicado en la actual sucursal oriental, en donde toda la familia Vargas con ayuda de tres trabajadores empezaron a emprender un proyecto desconocido, abriendo un mercado de giro comercial, dándose a conocer y establecer alianza con otros proveedores para satisfacer a necesidad de este mercado.

Sin embargo, es importante mencionar que la empresa, así como empezó con poco personal así fue la línea de producto que empezó abrir campo en el comercio siendo este aun el líder, como son las Mangueras, pero este proyecto no quedo solo con ese producto sino que actualmente ha ido diversificando los productos según los requerimientos del mercado.

Actualmente la empresa cuenta con cuatro sucursales en Managua ubicadas en: Carretera Norte, Montoya, Oriental, pista el Mayoreo. Teniendo un personal de 180 colaboradores en las diferentes áreas.

1.2. Misión

Somos una empresa que contribuye al desarrollo económico del país, proporcionando productos y servicios de calidad mundial, basados en nuestra

experiencia, servicio personalizado, precios competitivos, apoyados en la tecnología de punta y recursos humanos calificados para satisfacción de nuestros clientes internos y externos.

1.3. Visión

Ser la empresa líder en el mercado nacional suministrando soluciones integrales a la industria y consumidores finales, con personal orientado a la mejora continua que utiliza tecnología de punta para satisfacer a nuestros clientes internos y externos.

La visión es una estrategia propia de la organización y que está relacionada con la misión para proveer una perspectiva de la empresa con miras hacia el futuro. De acuerdo con la entrevista realizada a la Lic. Jazmina Meza, Gerente de Recursos Humanos de la empresa Casa de las Mangueras y encuesta realizada a los colaboradores un 80% afirman tener conocimiento de la misión y visión de la empresa, y un 20% afirmo desconocer sobre la misión y visión. Pero a través de la guía de observación se constató que esta no se encuentra visible al público.

Gráfico # 1



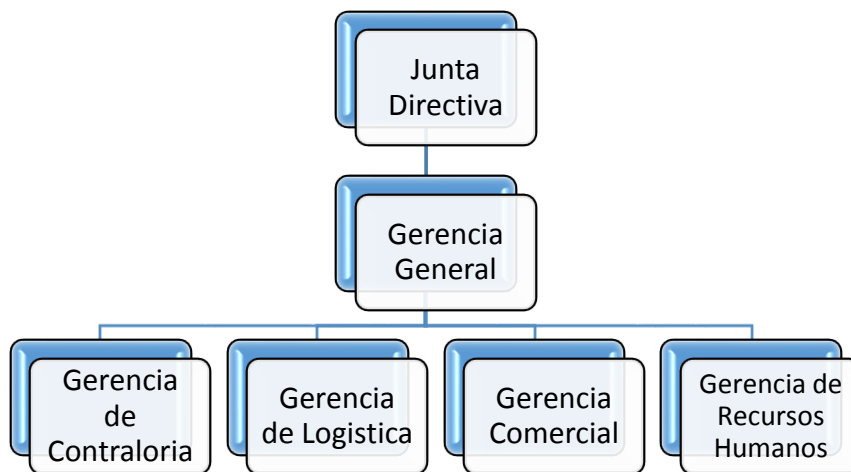
FUENTE: Elaboración propia a partir de las encuestas aplicadas a los trabajadores

1.4. Valores

- Honestidad
- Respeto

- Lealtad
- Esfuerzo
- Trabajo en equipo

1.5. Estructura Organizacional

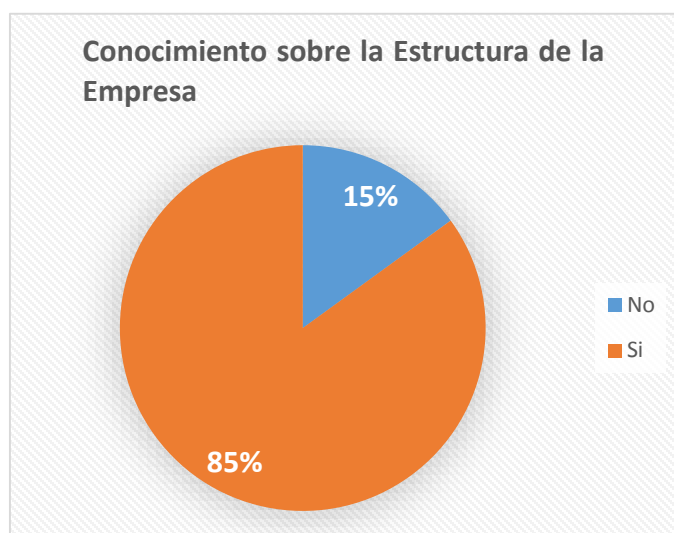


FUENTE: Casa de las Mangueras y Conexiones S, A.

Según entrevista realizada a la Gerente de Recursos Humanos de la empresa Casa de las Mangueras, la estructura organizativa actual es de forma vertical, en donde algunos jefes ocasionan caos en otras áreas por no tomar en cuenta los canales de comunicación. A su vez señala que el organigrama de la empresa no ha sido actualizado desde hace muchos años por lo que existen puestos nuevos y a su vez puestos que han clausurado. (Ver anexo # 6)

En la encuesta realizada a los colaboradores un 85% afirman tener conocimiento de cómo está organizada la empresa, y un 15% afirman desconocer sobre la estructura de la empresa.

Gráfico # 2



FUENTE: Elaboración propia a partir de las encuestas aplicadas a los trabajadores

Casa de las Mangueras cuenta con una junta directiva según la Gerente de Recursos Humanos y según observación directa. En la encuesta realizada a los colaboradores un 90% afirman tener conocimiento de quienes forman la junta directiva.

Según entrevista realizada a los jefes de áreas indican que la junta directiva junto con el Gerente General toma las decisiones estratégicas en la empresa.

Gráfico # 3



FUENTE: Elaboración propia a partir de las encuestas aplicadas a los trabajadores

1.6. Servicios/ Productos

Las líneas de productos que se distribuyen son divididas por líneas de productos según al rubro que se desea satisfacer: línea Industrial, Línea Automotriz y de Hogar.

En el caso de la Línea de Productos industriales se encuentran:

- Compresores
- Balineras
- Bandas
- Hidrolabradoras
- Terminales

En la línea de productos Automotrices:

- Filtros
- Mangueras
- Amortiguadores
- Aceites
- Aditivos
- Balineras

En el hogar:

- Mangueras de jardín
- Herramientas.

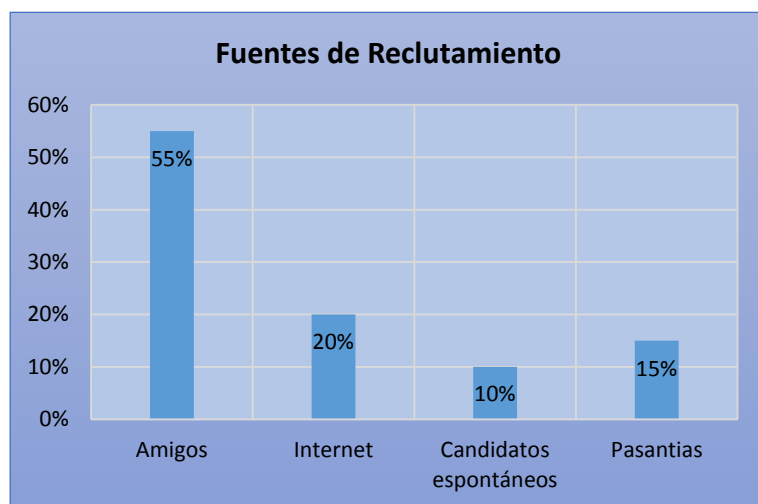
1.7. Políticas de Reclutamiento y Selección

Según entrevista realizada a la Gerente de Recurso Humanos y a través de la guía de observación la empresa no cuenta con políticas de reclutamiento y selección. Por lo que la Gerencia General no se ha tomado la tarea de autorizar políticas que faciliten dicho proceso.

1.8. Fuentes de Reclutamiento

En la entrevista aplicada a la Lic. Meza expresa que la empresa utiliza como fuentes de Reclutamientos: empleados actuales, referencias de empleados, universidades, Centros Técnicos, Periódico, páginas de internet, Asociación de Recursos Humanos y candidatos espontáneos.

Gráfico # 4



FUENTE: Elaboración propia a partir de las encuestas aplicadas a los trabajadores

Según encuestas realizadas al personal de la empresa Casa de las Mangueras un 55% afirma haberse enterado de la plaza por medio de amigos, un 20% por medio internet, un 15% por haber realizado pasantías en la empresa y luego quedar contratados, un 10% afirma haber sido candidatos espontáneos.

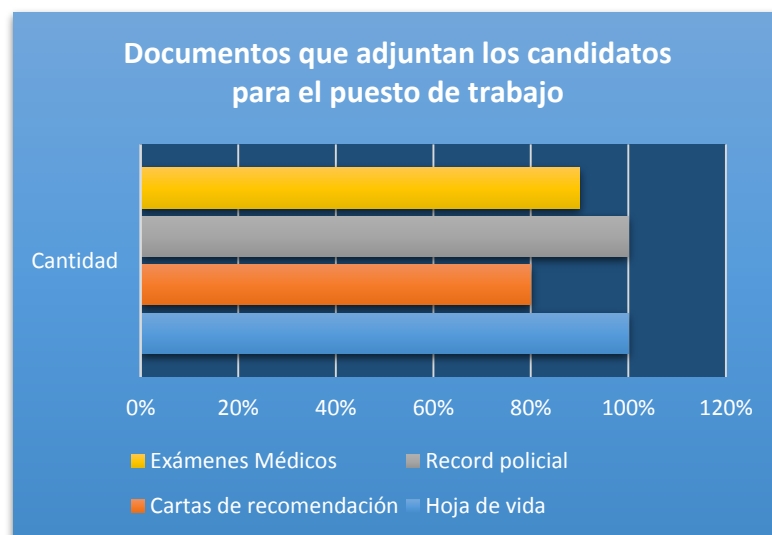
La Lic. Meza expresa a través de la entrevista realizada, que lo primero que hacen es seleccionar las fuentes y los medios para comunicar el puesto vacante, reciben curriculum y los preselecciona a través de una base de datos.

La empresa cuenta con una base de datos donde se archivan los documentos y estos a la vez son digitalizados para agilizar los procedimientos.

En Casa de las Mangueras la técnica utilizada es la del reclutamiento mixto afirma la Lic. Meza. Es decir que esta empresa hace un reclutamiento donde hace movimientos internos, las personas ascienden de puestos y se busca un trabajador externo para cubrir el puesto que queda vacante.

En los requisitos solicitados por la empresa un 100% coinciden en lo que es curriculum y record de policía, es decir que para esta empresa es indispensable, estos documentos son de mucha veracidad, un 90% coinciden en entregar exámenes médicos y un 80% presenta cartas de recomendación.

Gráfico # 5



FUENTE: Elaboración propia a partir de las encuestas aplicadas a los trabajadores

Las empresas están constantemente en la búsqueda de un personal eficiente, con conocimientos y la preparación más idónea, es por eso que todas las empresas han estructurado sus requerimientos por tal razón que Casa de las Mangueras tiene sus requerimientos como antes mencionado con el objetivo de contratar a un personal con valores, confiable, limpios, sin antecedentes que le perjudiquen su reputación y que este no sea perjudicial para la empresa, porque a través de los requerimientos, la empresa obtiene una información sobre el posible candidato que entrara a ser un integrante más de la empresa, cumple con verificar

las características humanas e información fiable de los individuos para un cargo a desempeñar.

1.9. Modelos de Comportamiento en el proceso de selección

En la entrevista realizada a la Lic. Meza explicaba que en la empresa utilizan el modelo de selección es por ello que buscan varios candidatos para una sola vacante a cubrir, comparando a cada candidato con los requisitos que exige el puesto.

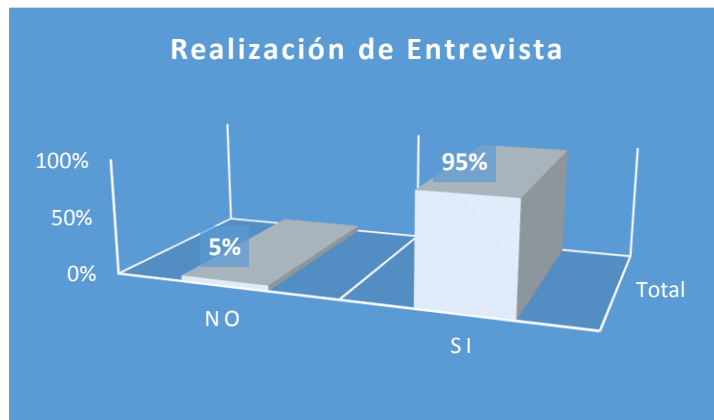
La Gerente de Recursos Humanos también nos indicaba que en algunas ocasiones se da el modelo de colocación, cuando algún pasante queda en el puesto donde está realizando pasantías. También indica que el proceso de selección no se realiza en base a competencias sino en base a los requerimientos del jefe del área donde se da la vacante.

Según la Lic. Meza indica que la empresa no cuenta con mucho personal, en el área de Recursos Humanos, solo está compuesto por dos cargos, la Gerente y Analista y que es la recepcionista la que recibe los curriculum porque ella está más accesible a la población y es quien está en la entrada de las instalaciones del mismo.

Una vez que la recepcionista tiene los documentos en manos ella los pasa al área de Recursos Humanos. Estos documentos llegan a manos de la Gerente de Recursos Humanos ella los analiza y selecciona a los candidatos más aptos para ocupar el puesto, entregando una terna de tres candidatos como mínimo al jefe del área donde se está dando la vacante, el cual a su vez entrevista y toma la decisión del candidato más idóneo.

De acuerdo a la recolección de datos a través de las encuestas aplicadas a los colaboradores se constató que un 95% se le realizaron entrevistas de selección y un 5% afirmó que no se les realizó entrevistas de selección.

Gráfico # 6



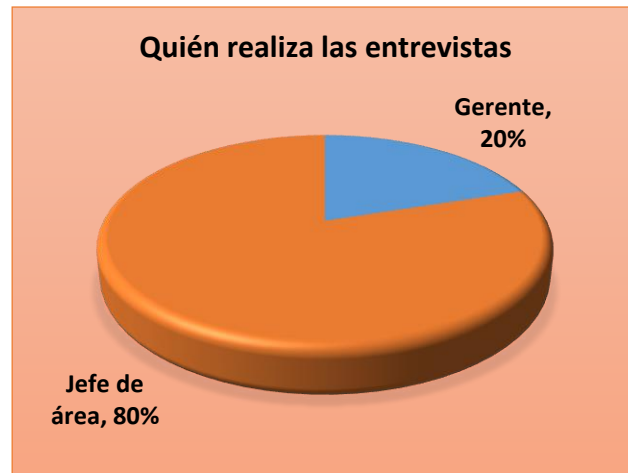
FUENTE: Elaboración propia a partir de las encuestas aplicadas a los trabajadores.

De la misma manera afirmaron los jefes de áreas que las personas seleccionadas siempre les realizan entrevista ya que esto ayuda a elegir a la persona ideal para el puesto. Señalan que ellos solicitan a la Gerente de Recursos Humanos una terna de 3 a 5 candidatos como mínimo para realizar entrevistas de selección. La Lic. Meza señala que se programa una reunión entre el jefe del área y Recursos Humanos para establecer ventajas y desventajas de los candidatos que están pre seleccionados.

Casa de las Mangueras no cuenta con un formato de entrevistas estructurada según observación directa, sino utilizan entrevistas no estructuradas, formulan preguntas no planeadas.

En la encuesta aplicada se determinó lo siguiente: que el 80% de los encuestados concluyeron, que el jefe de área fue el encargado de realizar las entrevistas de selección y un 20% afirma que quien les realizo la entrevista fue el Gerente General de Casa de las Mangueras. De igual manera afirma la Licenciada Meza ser ella quien realiza la primera entrevista, pero quienes hacen la última entrevista de selección es el Gerente General o el Jefe del área dependiendo del caso.

Gráfico # 7



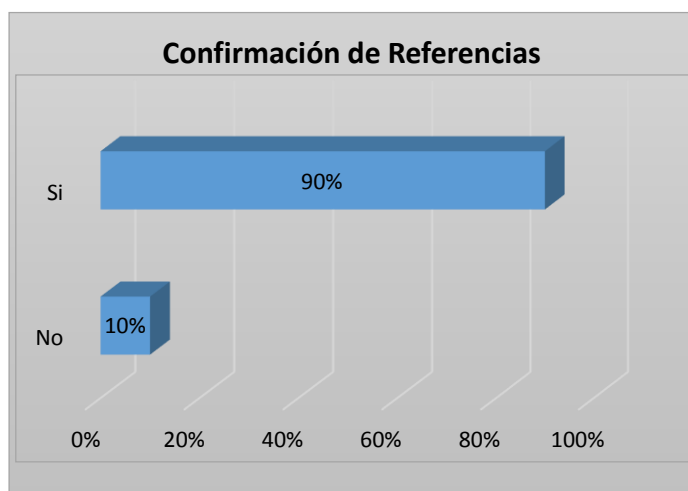
FUENTE: Elaboración propia a partir de las encuestas aplicadas a los trabajadores.

Para la verificación de datos y referencias. Un primer elemento necesario es verificar las referencias académicas; dicho de otra manera, establecer si el solicitante se ha hecho en realidad acreedor a los títulos y diplomas que afirma tener. Las referencias laborales difieren de las personales en que describen la trayectoria del solicitante en el campo de trabajo.

La Lic. Meza nos indica que en Casa de las Mangueras es un requisito llevar copia de los títulos y diplomas de estudios, cartas de referencias personales y laborales, para proceder al proceso de verificación. También nos indica que en los casos de puestos de jefaturas se contrata a un investigador para que corrobore: referencias laborales, judicial y comportamiento en el vecindario.

En la encuesta realizada a los trabajadores el 90% afirman que la empresa realizó confirmación de referencias de sus datos y el 10% afirman que no verificaron sus datos.

Gráfico # 8



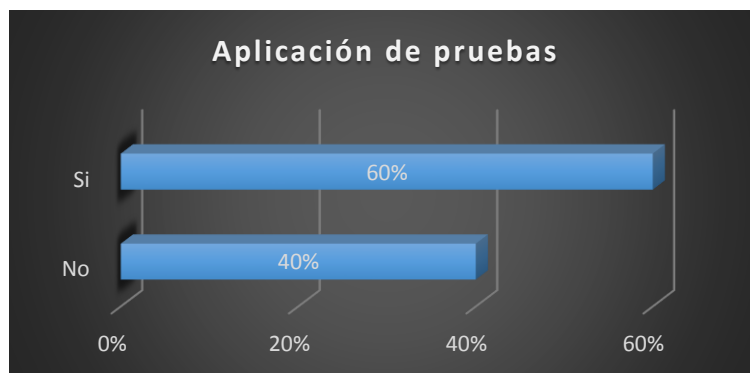
FUENTE: Elaboración propia a partir de las encuestas aplicadas a los trabajadores.

Según encuestas aplicadas a los colaboradores un 60% afirmaron haber realizado pruebas de actitud y un 40% afirmo que no realizaron pruebas. De la misma manera afirma la Lic. Meza en la entrevista y explica que las pruebas que aplican son Psicométricas, numérica, técnicas y ejercicios de simulación, éstas son seleccionadas según el puesto.

Según guía de observación la empresa aplica las siguientes pruebas:

- Inteligencia emocional
- DISC
- Therman

Gráfico # 9

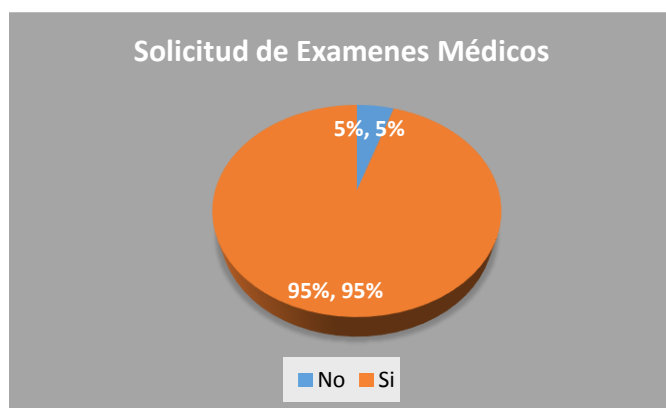


FUENTE: Elaboración propia a partir de las encuestas aplicadas a los trabajadores.

Por varias razones, es conveniente que el proceso de selección incluya un examen médico del solicitante. La empresa desea verificar el estado de salud de su futuro personal. Según lo que se pudo observar en la guía Casa de las Mangueras no realiza pruebas médicas. La Gerente de Recursos Humanos notificó que no realizan exámenes médicos que solo solicitan el certificado de salud tomando como única referencia.

Según encuesta aplicada a los colaboradores el 95% afirma haberse realizado exámenes médicos a la hora de solicitar un certificado de salud y un 5% afirma no haber entregado certificado de salud a Recursos Humanos.

Gráfico # 10

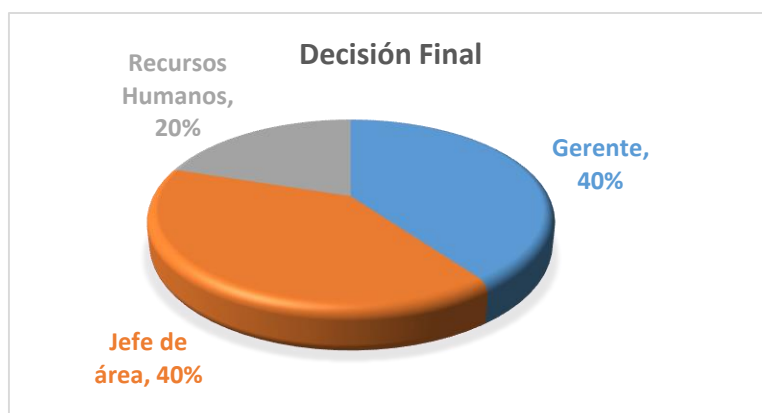


FUENTE: Elaboración propia a partir de las encuestas aplicadas a los trabajadores.

La decisión de contratar al solicitante señala el final del proceso de selección. Conviene comunicarse con los solicitantes que no fueron seleccionados. El grupo de los rechazados equivale a una inversión en tiempo y evaluaciones, y de él puede surgir un candidato idóneo para otro puesto.

En la entrevista realizada a la Lic. Meza explicaba que la decisión final la toma en algunos casos el jefe del área o el Gerente General. En la encuesta realizada a los colaboradores el 40% indica que la decisión de contratar la toma el Gerente General, el otro 40% señala que es el jefe de área quien toma la decisión final y un 20% afirma ser el área de Recursos Humanos quien toma la decisión de contratar.

Gráfico # 11



FUENTE: Elaboración propia a partir de las encuestas aplicadas a los trabajadores.

Afirmando que la empresa Casa de las Mangueras cuenta con un proceso de reclutamiento y selección. En la guía de observación no se apreció que la empresa cuente con un documento escrito en el cual este establecido dicho proceso. Se puede deducir que la empresa hace una excelente mezcla en los tipos de reclutamiento ya que además de hacer movimientos internos, da oportunidad a nuevas personas que necesitan de un trabajo; cuentan con dos modelos de selección los cuales han aplicado sin ningún inconveniente. Sin embargo, carecen de políticas de reclutamiento y selección, por lo tanto, realizan todo éste proceso empíricamente.

Capítulo II: Análisis de las competencias y habilidades del personal encargado de las labores de Recursos Humanos en la Empresa Casa de las Mangueras.

2. Departamento de Recursos Humanos

A partir de las encuestas realizadas en la empresa Casa de las Mangueras un 100% de los encuestados tienen conocimiento que existe un departamento de Recursos Humanos en la empresa.

Gráfico # 12



FUENTE: Elaboración propia a partir de las encuestas aplicadas a los trabajadores.

A través de la guía de observación Casa de las Mangueras cuenta con un departamento de recursos humanos que permite mantener un mejor control en las actividades a desarrollar.

Actualmente el departamento de Recursos Humanos cuenta únicamente con dos puesto que son: Gerente de Recursos Humanos y Analista de Recursos Humanos, la Gerente es la encargada de gestionar todo el proceso de Reclutamiento y Selección, de igual manera encargada de velar por la higiene y seguridad del personal entre otras actividades que requiere el puesto. La Analista es la encargada de llevar la gestión de nómina y requerimientos del personal, entre otras actividades que requiera el puesto.

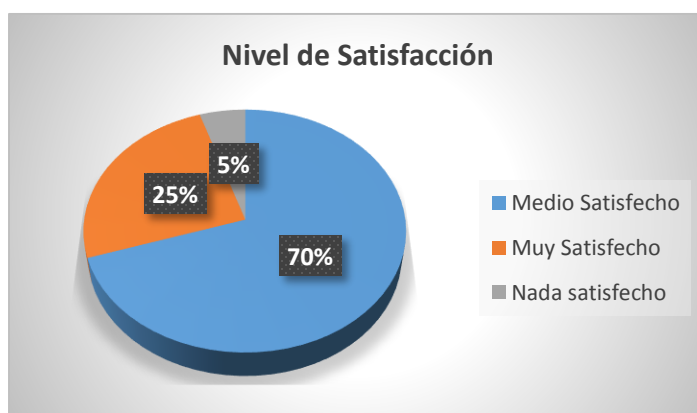
Según la Lic. Meza el poco personal en el departamento impide realizar o completar los procesos que se requieren, como es la realización de políticas de Reclutamiento y selección, completar los descriptores de cargo de cada departamento de la empresa.

En la guía de observación se encontró que la empresa Casa de las Mangueras cuenta con su reglamento interno autorizado por el Ministerio de Trabajo, también cuentan con el Reglamento técnico organizativo los cuales se les brindan a los trabajadores al momento de ingresar a la empresa, se cumple con la parte de Higiene y seguridad como es: la realización de exámenes médicos anual, vacunas, brindan los equipos de protección a cada colaborador, cumplen con los reportes de accidentes que se puedan dar en el mes.

La Lic. Meza establece que los departamentos por falta de personal han dejado de realizar encuestas para medir el clima organizacional, evaluaciones para darle seguimiento a los trabajadores y así de igual forma reconocimiento.

Según encuesta realizada a los colaboradores indican que el 70% se encuentran medio satisfecho, el 25% muy satisfecho y un 5% nada satisfecho en la empresa, todo esto es resultado de tener un departamento de recursos humanos con poco personal.

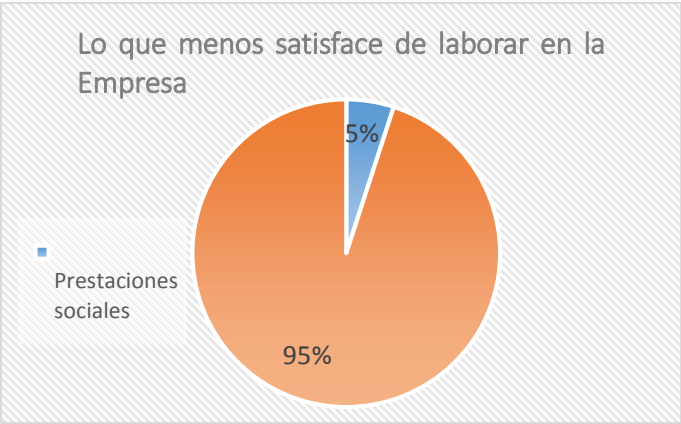
Gráfico # 13



FUENTE: Elaboración propia a partir de las encuestas aplicadas a los trabajadores.

Se realizó encuesta para conocer qué es lo que más satisface y lo que menos satisface a los colaboradores de Casa de las Mangueras. Según encuesta realizada a los colaboradores el 95% se encuentran menos satisfecho por el salario y un 5% por prestaciones sociales, todo esto es el resultado de no evaluar al personal.

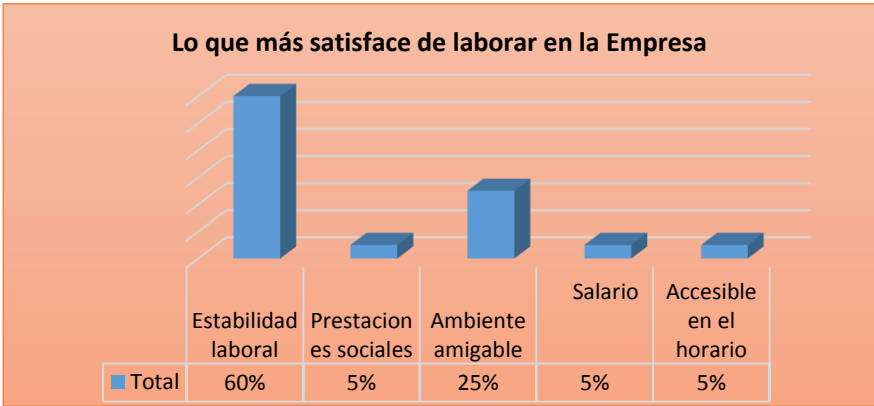
Gráfico # 14



FUENTE: Elaboración propia a partir de las encuestas aplicadas a los trabajadores.

De acuerdo con lo encuestado un 60% afirman que lo que más le satisface es la estabilidad laboral, un 25% indica que el ambiente laboral es lo que les satisface, un 5% afirman que las prestaciones sociales es lo que les satisface, un 5% por el salario y un 5% afirman los horarios flexibles es lo que más le satisface.

Gráfico # 15



FUENTE: Elaboración propia a partir de las encuestas aplicadas a los trabajadores.

2.1. Tipos de competencias que requiere el Departamento de Recursos Humanos.

La Lic. Jazmina Meza explica que no tienen establecidas las competencias de los cargos sin embargo señala que un Gerente de Recursos Humanos debe poseer las siguientes competencias:

- Pensamiento critico
- Comunicación.
- Creatividad
- Iniciativa
- Liderazgo
- Trabajo en Equipo
- Planificación

Y para un analista de Recursos Humanos señala las siguientes competencias:

- Trabajo en equipo
- Tolerancia a la presión
- Iniciativa
- Colaboración
- Dinamismo
- Habilidad analítica
- Orientación al cliente interno y externo

A través de la guía de observación el departamento no cuenta con sus descriptores de cargo donde se establezcan las competencias que requiere cada puesto, tampoco trabajan enfocados en competencias.

2.2. Tipos de Habilidades que requiere el Departamento de Recursos Humanos.

Según entrevista realizada a la Gerente de Recurso Humanos nos indica que no tienen establecidas habilidades para los puestos del departamento de recursos humanos, a como se indicó anteriormente el departamento no cuenta con descriptores de cargo donde se establezcan las competencias y habilidades.

El departamento de recursos humanos se encuentra con carencias para brindar un buen servicio al cliente interno, no realizan evaluaciones, no le dan seguimiento al desarrollo del personal, no definen competencias y habilidades que debe de tener cada cargo para cumplir con los objetivos planteados por la empresa.

Capítulo III: Descripción del perfil ocupacional de la Empresa Casa de las Mangueras

3. Descripción y análisis de cargo.

El análisis del puesto de trabajo es el proceso fundamental del que depende la mayoría de las actividades relacionada con los Recursos Humanos. Según la Lic. Meza y jefes de áreas Casa de las Mangueras no tiene establecido manuales de funciones y procedimientos para los puestos de trabajo.

En la guía de observación se constató que no existen todos los descriptores de cargo de todos los departamentos, los únicos que están completos son los del departamento de crédito y cobranza que a su vez no han sido modificados ya que las funciones han variado con el crecimiento del departamento. (Ver anexo # 7)

3.1. Objetivos del Cargo.

Casa de las Mangueras no tiene establecido los objetivos del cargo, la Gerente de Recursos Humanos señala que no se ha podido realizar una reunión con los jefes de áreas y el Gerente General para iniciar el proyecto de los descriptores de cargo.

3.2. Funciones del Cargo.

Según guía de observación y entrevista realizada a los jefes de áreas las funciones de cada cargo no están soportadas en un documento, comentan que cuando van a reclutar un puesto ellos brindan el requerimiento a recursos humanos y al ingresar el trabajador el jefe inmediato orienta lo que debe de realizar en el puesto.

3.3. Requisitos Intelectuales

Según entrevista realizada a la Gerente de Recursos Humanos explica que los requisitos intelectuales varían según el cargo; si es para un cargo de analista éste debe de estar como mínimo en los últimos años de la carrera, si es para un cargo en Bodega el requisito es ser bachiller.

3.4. Experiencia requerida

La experiencia es un requisito indispensable para algunas empresas, en Casa de las Mangueras requieren en algunas ocasiones como mínimo 2 años de experiencia en la vacante ofertada, señala la Lic. Meza que el nivel d experiencia lo determina el jefe de área.

3.5. Condiciones Laborales

En las visitas realizadas se pudo comprobar que la empresa mantiene limpias las instalaciones para una buena higiene laboral, están delimitadas y libres de obstáculos las zonas de paso, tienen señalización por toda la empresa. Es importante tener limpio el lugar donde se realizan las actividades laborales para mejorar el ambiente, sentirse más a gusto en el lugar donde se desenvuelven a diario, evitar enfermedades y tener un mejor desempeño.


A los trabajadores del área de bodega e inventario se les brindan los equipos de protección necesarios los cuales son renovados cada 6 meses. La Lic. Meza señala llevar un control para la entrega de los Equipos de Protección y en el momento que ingresa el trabajador se le brindan sus equipos de uso personal.

La Gerente de Recursos Humanos afirma dar seguimiento a las condiciones físicas de la empresa por lo que recibe constantes supervisiones por medio del MITRAB y el INSS. La empresa cuenta con una comisión mixta como establece la ley 618, los cuales son los encargados de velar y supervisar las actividades para

mantener la seguridad y la limpieza dentro de la organización, dándoles seguridad a los trabajadores.

La Lic. Meza señala de que en la empresa nunca se ha presentado ningún caso de violencia o acoso laboral. Así mismo según encuesta realizada el ambiente de trabajo es amigable, esto permite que el trabajador tenga un mejor desempeño. (Gráfico #15).

Se verifico que la empresa cuenta únicamente con 4 fichas ocupacionales, del área de Crédito y Cobranza en las cuales se identifica el puesto de trabajo, objetivo, funciones, requisitos y competencias del mismo, estos documentos fueron elaborados hace 6 años y contienen información innecesaria, tareas que no corresponden a determinado cargo, no se basan en competencias. A como se puede observar en la siguiente ficha.

	Departamento de Crédito y Cobranza JEFE DE CREDITO Y COBRANZA	Código	001
		Emisión	00
		Actualización	30/01/2010
		Página	1 de 3
IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO			
Título del Puesto	Jefe de Crédito y Cobranza	Puesto Jefe Inmediato	Contraloría

Empresa	Casa de las Mangueras y Conexiones, S.A.	Gerencia	Gerencia de Contraloría
Sucursal	Oficinas Centrales	Área	Departamento de Crédito y Cobranza
OBJETIVO DEL PUESTO			
Objetivo del Puesto	Recuperación de cartera, recepción de solicitudes y control de los clientes de crédito		
PERSONAL SUBORDINADO			
Directo	Indirecto	Total	
4	0	4	
FUNCIONES			
Funciones	Periodicidad	Tipo	
Llamar a los clientes de crédito y seleccionar al cliente según el nivel de morosidad y fijar fecha para saneamiento de saldo	Diario	*Ejecución	

Revisar bancos para detectar cualquier pago realizado por los clientes Ingresar a bancos Limpiar y mantener al día el estado de cuenta de los clientes	*Diario	*Ejecución
Preparar nota de gestor de cobro Revisar saldos vencidos y día de pago del cliente Limpiar saldos vencidos y recuperación de cartera	*Diario	*Ejecución *Control
Visitar clientes con saldos vencidos con mayor plazo del permitido (30 días)	*Ocasional	*Ejecución
Recepcionar devoluciones Revisar procedimientos, cálculos Verificar si se cumplen los procedimientos	*Diario	*Ejecución *Control
Firmar notas de crédito y débito Filtrar errores, limpiar saldos	*Diario	*Ejecución *Control
Firmar Facturas (autorización) Control y revisión de cumplimiento de políticas	*Diario	*Ejecución *Control
Revisar expedientes con solicitudes de crédito por primera vez Revisar y validar requisitos de crédito Convocar a comité para aprobar o no el crédito	*Ocasional	*Análisis *Control
Anulación de factura Revisar si cumple con las políticas establecidas	*Diario	*Ejecución

Anular la factura por error del vendedor, por error del cliente o error del pedido			
Reporte de deducciones a empleados			
Revisar cada factura de empleados y cuotas siguiendo políticas establecidas		*Quincenal	*Ejecución
REQUISITOS			
Formación Académica			
Mínima	Satisfactoria	Deseable	
Técnico Medio en Contabilidad	Estudiante de cuarto o quinto año de la Licenciatura de Contabilidad Pública y Finanzas	Licenciatura en Contabilidad Pública y Finanzas	
TIPO DE EQUIPO			
Escritorio	X	Correo electrónico	X
Computador de escritorio	X	Silla ejecutiva	x
Computador portátil (laptop)	N/A	Silla secretarial	N/A
Impresora individual	X	Extensión telefónica	x
Impresora de red compartida	N/A	Teléfono celular	N/A
Vehículo asignado	N/A	Otro (Engrapadora, saca grapa, sello, almohadilla para el sello)	X

Calculadora con rollo	X		
EQUIPO DE PROTECCIÓN PERSONAL Y UNIFORME			
Tipo de Equipo	Cantidad	Frecuencia de cambio	
Guantes para levantar peso	N/A	N/A	
Guantes para soldar	N/A	N/A	
Gafas de protección contra virutas	N/A	N/A	
Cinturón de fuerza	N/A	N/A	
Tapones de oído	N/A	N/A	
Orejeras	N/A	N/A	
Botas de trabajo	N/A	N/A	
Overol	N/A	N/A	

En las 4 fichas se observó:

- ✓ En la descripción de las funciones no es necesario detallar la periodicidad de ocasional y diario.
- ✓ Los requisitos del puesto son muy pocos, no muestran la edad, género requerido.
- ✓ No es necesario que se indiquen los equipos de protección personal y uniforme.
- ✓ No contiene las competencias del puesto.
- ✓ En los requisitos no muestra el nivel de experiencia.

- ✓ No señala otros conocimientos requeridos, dominio de idiomas, nivel de computación.
- ✓ No se observa la ubicación del puesto en la estructura organizacional.
- ✓ Los descriptores no llevan firma de quien lo elaboró, revisó y autorizó.
- ✓ En la redacción de la contribución y funciones del puesto no indica la razón de ser del puesto (Qué, cómo, y el para qué lo hace).

Se pudo observar que la Empresa Casa de las Mangueras no cuenta con unas fichas ocupacionales actualizadas, por lo que se encuentran incompletas y no se ajustan a las necesidades de cada puesto. Todas las áreas no cuentan con sus fichas. Es necesario que se realice un nuevo levantamiento de información en todos los departamentos de la empresa.

Capítulo IV: Propuesta de Instrumento para llevar a cabo el proceso de Reclutamiento y Selección de personal en la empresa Casa de las Mangueras y Conexiones S, A.

Este Manual responde a las necesidades y carencias que actualmente cuenta el proceso de reclutamiento y selección. El manual Permitirá definir con más precisión las características indispensables para la posición, detectar que tipo de empleado que podría cubrir la vacante y su adecuación a la empresa.

Es importante además de resaltar que la búsqueda deberá dirigirse básicamente hacia las personas dispuestas a obtener excelentes resultados con capacidad de adaptarse a los cambios inesperados que se presente día a día.

4. Manual de Reclutamiento y Selección de Personal.

4.1. Objetivo

Estructurar las actividades orientadas a integrar a la empresa el personal idóneo para cada área que lo solicite, cumpliendo los estándares de experiencia y capacidad definidos para cada puesto en específico.

4.2. Alcance

El presente manual aplica al reclutamiento y selección de personal para todas las áreas de Casa de las Mangueras y Conexiones S, A.

4.3. Documentos de Referencia

Formulario para requisición de personal. Forma que tiene como objetivo contener toda la información relativa a la solicitud de personal para cubrir una plaza vacante (Ver anexo # 10)

Formulario para solicitud de empleo. Formulario utilizado para reunir toda la información necesaria acerca del solicitante para poder iniciar el proceso de selección. (Ver anexo # 8)

Formulario para solicitud de referencias: Forma utilizada para el registro de los datos de referencias laborales proporcionadas para personal por sus antiguos empleadores. (Ver anexo # 9)

Hoja de verificación de datos. Forma utilizada para comprobar la veracidad de los datos proporcionados así como para la actualización de los mismos.

Manual de descripción de puestos: Manual que incluye las descripciones de todos los puestos existentes en la Empresa.

El manual de procedimientos comprende los procesos de requisición, reclutamiento y selección de personal.

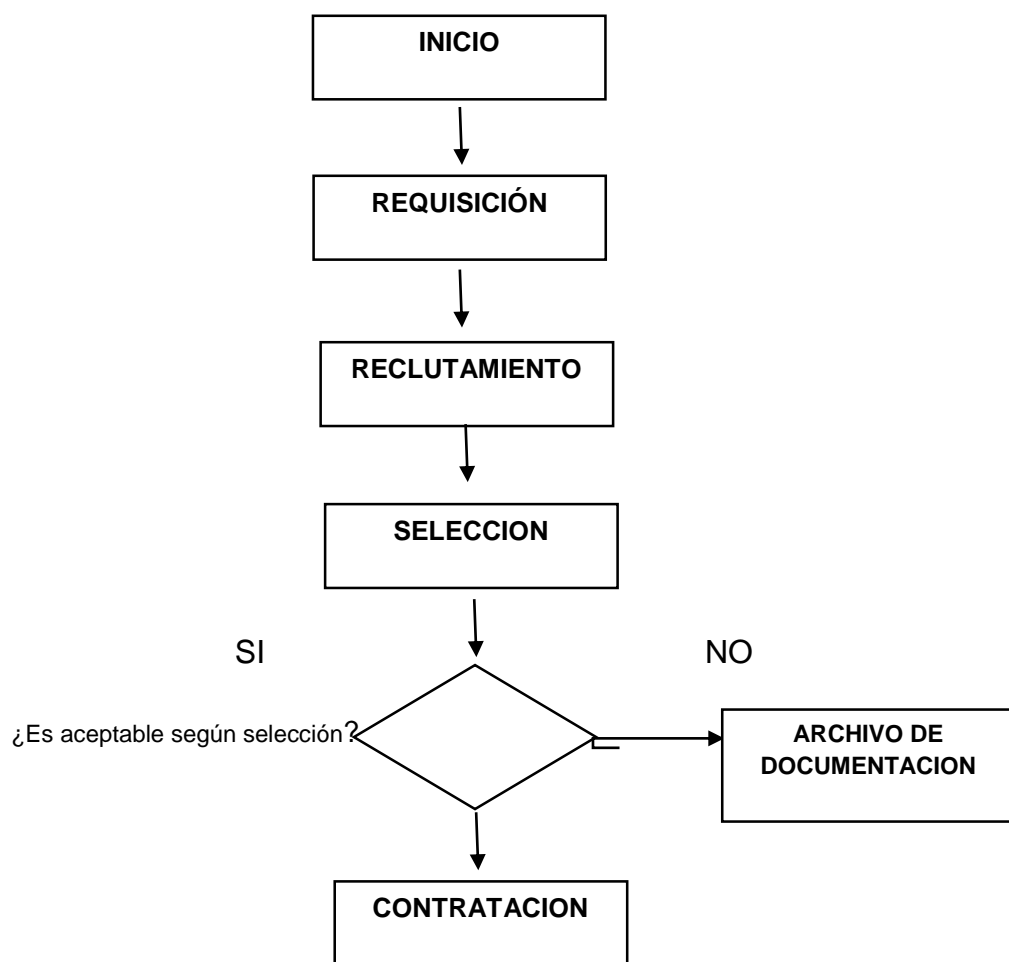
4.4. Descripción del proceso de Reclutamiento y Selección de personal.

Requisición: inicia con el establecimiento de la necesidad de contratación de personal, seguido de la determinación de las especificaciones de las personas que cubrirán el puesto, así como las condiciones laborales como salario, horarios de trabajo, atribuciones y funciones.

Reclutamiento: comprende todas las actividades planificadas encaminadas a atraer aspirantes a cubrir las plazas vacantes existentes en la empresa. Incluyendo los medios de información y publicación así como la recolección de información de los aspirantes.

Selección: abarca las actividades y medios para comprobar la veracidad de la información obtenida, las evaluaciones para medir la capacidad de los aspirantes y otros recursos para determinar cuál es el aspirante idóneo al puesto vacante.

Flujo grama No. 1 Proceso de Reclutamiento y Selección de personal.



4.5. Disposiciones y reglas generales.

- ✓ No se permite la contratación de familiares en primer y segundo grado de empleados de Casa de las Mangueras y Conexiones S, A.

- ✓ No está permitida la contratación de personas sobre las cuales estén dadas malas referencias, siempre y cuando estas procedan de una fuente confiable. Debe comprobarse siempre dicha confiabilidad.
- ✓ Debe comprobar la autenticidad de los documentos entregados por los solicitantes antes de contratarlos.
- ✓ Todo candidato debe cumplir estrictamente el perfil establecido en la descripción del puesto al que aplica.
- ✓ Debe evaluarse previamente la necesidad de dotación de personal, siendo el responsable de esta evaluación el jefe de área que lo solicita e informar sobre cualquier cambio oportunamente al departamento de recursos humanos.

4.6. Instructivos para cada proceso

4.6.1 Requisición.

Instructivo No.1: de procedimiento para el proceso de requisición de personal.

Qué hacer	Cómo hacer	Registro	Responsable	Persona que envía	Persona que recibe
Evaluación de la necesidad de contratar personal	Si es por sustitución de personal dado de baja puede procederse sin mayor análisis, pero si es plaza nueva debe justificarse en el proyecto para el cual es necesario		Jefe de área solicitante	Jefe de área solicitante	Analista de recursos humanos

Continúa.

Qué hacer	Cómo hacer	Registro	Responsable	Persona que envía	Persona que recibe
Solicitar Formulario de Requisición	Hacer solicitud de formulario verbalmente al departamento de recursos humanos		Jefe de área solicitante	Jefe de área solicitante	Gerente de Recursos Humanos
Llenar formulario	Llenar cada casilla del formulario con la información requerida.	Formulario para requisición de personal (Anexo#3)	Jefe de área solicitante		
Autorizar requisición	El Gerente General debe firmar y autorizar el formulario para que recursos humanos pueda proceder.	Formulario para requisición de personal (Anexo#3)	Jefe de área solicitante	Jefe de área solicitante	Gerente de Recursos Humanos
Entregar Formulario	Entregar el formulario a la Gerente de Recursos Humanos		Jefe de área solicitante	Jefe de área solicitante	Gerente de Recursos Humanos
Iniciar gestión de la requisición	La Gerente de Recursos Humanos recibirá la requisición para iniciar la gestión.		Gerente de Recursos Humanos		

4.6.2. Reclutamiento de personal.

Instructivo No. 2: de procedimiento para el proceso de Reclutamiento de personal.

Qué hacer	Cómo hacer	Registro	Responsable	Persona que envía	Persona que recibe
Establecer perfil	Buscar el descriptor de cargo.	Buscar	Gerente de Recursos Humanos		
Elaborar anuncio	Elaborar el anuncio de acuerdo a requisitos del perfil de cargo.	Descriptor de cargo	Gerente de Recursos Humanos		
Publicar anuncio	De acuerdo a la naturaleza del puesto a cubrir se permite colocar anuncios en: periódico, Universidades, páginas de internet, centros técnicos, asociación de Recurso Humanos		Gerente de Recursos Humanos		
Determinar cantidad de solicitudes a recibir	Se debe de recibir como mínimo 5 candidatos por plaza.		Gerente de Recursos Humanos		
Atención a candidatos y recepción de papelería	Atender a los candidatos y recibir su papelería: Curriculum Fotocopia de cédula Record de policía 3 cartas de recomendación personal.	Archivo	Analista de Recursos Humanos	Candidato	Analista de Recursos Humanos

Continúa.


Qué hacer	Cómo hacer	Registro	Responsable	Persona que envía	Persona que recibe
Entrega de solicitud	Entregar solicitud de empleo al candidato y explicarles cómo debe llenarla	Solicitud de empleo (Anexo #4)	Analista de Recursos Humanos	Analista de Recursos Humanos	Candidato
Entrega de pruebas Psicométricas	Entregar la evaluación correspondiente a la plaza a que aplica el candidato	Inteligencia emocional, DISC, Therma, pruebas técnicas.	Gerente de Recursos Humanos	Gerente de Recursos Humanos	Candidato
Entrega de Curriculum, Solicitud de empleo y pruebas	Entregar en un folder con toda la información al jefe del área donde se dio el requerimiento de la plaza		Gerente de Recursos Humanos	Gerente de Recursos Humanos	Jefe de área

4.6.3 Selección de personal.

Instructivo No. 3: de procedimiento para el proceso de Selección de personal.

Qué hacer	Cómo hacer	Registro	Responsable	Persona que envía	Persona que recibe
Contacto con los candidatos seleccionados para entrevista	Establecida la fecha y hora para la entrevista con el jefe del área solicitante confirmar programación con el candidato y la Gerente de Recursos Humanos para que ambas entrevistas sean el mismo día.	Expediente del candidato.	Analista de Recursos Humanos	Analista de Recursos Humanos	Candidato
Primera entrevista de candidatos	Entablar conversación para conocer el carácter, confirmar datos generales y otros aspectos importantes personales del candidato.	Registro de entrevistas para aspirantes.	Gerente de Recursos Humanos		
Entrega de expediente de candidato a jefe solicitante	Entregar el expediente completo del aspirante al jefe solicitante.	Expediente del candidato	Gerente de Recurso Humanos	Gerente de Recurso Humanos	Jefe de área solicitante.
Segunda Entrevista	Entablar conversación para aclarar aspectos como la experiencia, formación, logros, condiciones laborales.	Registro de entrevista	Jefe de área solicitante		

Selección	Seleccionar al candidato idóneo para la plaza vacante en base a toda la información contenida en el expediente.	Expediente de los candidatos entrevistados	Jefe de área solicitante		
Informe y envío de expediente a Recursos Humanos	Entrega de expedientes al jefe de recursos humanos,	Expedientes de candidatos	Jefe de área solicitante	Jefe de área solicitante	Gerente de Recursos Humanos

		Gerencia Recursos Humanos Reclutamiento y Selección																																	
APP (Adecuación Puesto Persona)																																			
Candidato:	Edgardo Barreto	Educación:	Estudiante Admón de Empresas	Intereses:	Ventas y Mercadeo, Asesoría Comercial																														
Puesto actual:	Ejecutivo de Ventas	Tipo de candidato	Interno: <input type="checkbox"/> Externo: <input checked="" type="checkbox"/>	Centro de Trabajo:	Casa Cross																														
Puesto vacante:	Vendedor Automotriz	Edad:	28 años	Experiencia:	Ventas y Mercadeo, Asesoría Comercial																														
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Criterios de Selección</th> <th>Entrevista Técnica</th> <th>Entrevista RH</th> <th>Prueba Técnica</th> <th>DISC</th> <th>Formación Académica</th> <th>Office</th> <th>Experiencia previa</th> <th>Total</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Perfil del puesto:</td> <td>10%</td> <td>10%</td> <td>15%</td> <td>15%</td> <td>20%</td> <td>10%</td> <td>20%</td> <td>100%</td> </tr> <tr> <td>Candidato:</td> <td>8%</td> <td>8%</td> <td>13%</td> <td>11%</td> <td>18%</td> <td>10%</td> <td>18%</td> <td>86%</td> </tr> </tbody> </table>									Criterios de Selección	Entrevista Técnica	Entrevista RH	Prueba Técnica	DISC	Formación Académica	Office	Experiencia previa	Total	Perfil del puesto:	10%	10%	15%	15%	20%	10%	20%	100%	Candidato:	8%	8%	13%	11%	18%	10%	18%	86%
Criterios de Selección	Entrevista Técnica	Entrevista RH	Prueba Técnica	DISC	Formación Académica	Office	Experiencia previa	Total																											
Perfil del puesto:	10%	10%	15%	15%	20%	10%	20%	100%																											
Candidato:	8%	8%	13%	11%	18%	10%	18%	86%																											
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Clave Calidad Organizacional</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Inadecuado para el puesto actual</td> <td>69-menos</td> </tr> <tr> <td>Adecuado con limitaciones</td> <td>79-70</td> </tr> <tr> <td>Adecuado para el puesto actual</td> <td>89-80</td> </tr> <tr> <td>Puede Desempeñar Puesto Superior</td> <td>90-más</td> </tr> </tbody> </table>									Clave Calidad Organizacional		Inadecuado para el puesto actual	69-menos	Adecuado con limitaciones	79-70	Adecuado para el puesto actual	89-80	Puede Desempeñar Puesto Superior	90-más																	
Clave Calidad Organizacional																																			
Inadecuado para el puesto actual	69-menos																																		
Adecuado con limitaciones	79-70																																		
Adecuado para el puesto actual	89-80																																		
Puede Desempeñar Puesto Superior	90-más																																		

4.7. Pruebas para selección de personal.

4.7.1. Prueba inteligencia Emocional.

Es el conjunto de evaluaciones aplicadas a los candidatos para apreciar su desarrollo mental. Medir la conciencia emocional, autoestima, empatía, resolución de conflictos.

4.7.2 Prueba DISC

Es una prueba que analiza la habilidad para comprender la complejidad del trabajo a la hora de planificar y solucionar problemas.

- ✓ Conduce: para conseguir resultados a pesar de la oposición o antagonismo de las circunstancias.
- ✓ Influencia: sobre las personas para que actúen positiva y favorablemente.
- ✓ Estabilidad: constancia en la ejecución del trabajo con un estilo regular y predecible.
- ✓ Conformidad: con las políticas y standard a fin de evitar errores, conflictos y riesgos.

4.7.3. Prueba Therman

Es una prueba que tiene como objetivo primordial medir el coeficiente intelectual de las personas que cuentan con un grado de escolaridad suficiente, con el que pueden comprender problemas expuestos en forma escrita.

La herramienta mide la agilidad intelectual, y está estructurada en diez series en las que se detectan la información cultural, juicio lógico, razonamiento verbal, habilidad numérica, atención, concentración, clasificación y discriminación selectiva.

Su tiempo de aplicación lleva aproximadamente 35 minutos, pudiendo administrarse de forma individual o grupal.

4.7.4. Pruebas Específicas.

Las pruebas específicas son evaluaciones para medir con objetividad el grado de conocimiento y habilidad adquiridos mediante el estudio, la práctica o el ejercicio.

Buscan medir el grado de conocimientos profesionales o técnicos exigidos por el cargo, como por ejemplo nociones de contabilidad, informática, producción, ventas. El grado de capacidad o habilidad para ejecutar ciertas tareas como lo pueden ser pericia para conducir un vehículo, habilidad para operar maquinaria, capacidad de negociación y venta.

4.8. Implementación.

4.8.1 Beneficios de la implementación del Manual.

Al tener un sistema definido para reclutamiento de personal se facilita la toma de decisiones en todos los aspectos de dicho proceso debido a que se tienen establecidas directrices de acción para cada parte del proceso así como políticas y normas que regulan las actividades involucradas.

Con un procedimiento establecido para reclutamiento de personal se tiene una herramienta útil para proporcionar formación a personal nuevo del departamento de recursos humanos.

Aumento en la cantidad de empleados comprometidos. Al ser estable laboralmente un empleado satisface su necesidad natural de pertenencia lo que automáticamente lo convierte en una persona comprometida con la empresa que

suple dicha necesidad al mismo tiempo de que se reduce las probabilidades de desmotivación por la misma causa.

4.8.2 Herramientas necesarias para la implementación del Manual.

A continuación se describen los recursos necesarios para la eficaz implementación del sistema de reclutamiento y selección de personal.

Manual Aprobado: se refiere a la copia impresa y aprobada del manual de reclutamiento y selección de personal.

Formas Impresas: son todas las formas como requisiciones de personal, formularios para solicitud de empleo, formularios para solicitud de referencias, impresas y a disposición del departamento de personal y las personas que los soliciten.

Debe contarse con los servicios de un proveedor confiable de comprobación de referencias para los puestos de jefatura.

4.8.3. Procedimiento para publicación y aprobación del Manual

El proceso de aprobación y publicación debe realizarse según el instructivo siguiente:

Qué Hacer	Cómo Hacerlo	Responsable	Registro
Imprimir el manual	Imprimir un original del manual y encuadernarlo para su posterior autorización.	Gerente de Recursos Humanos	Manual de Reclutamiento y selección de personal.

Presentación para autorización.	Entrega del manual a Gerencia General para su aprobación.	Gerente de Recursos Humanos	Manual de Reclutamiento y selección de personal.
Autorización.	Evaluación del manual y autorización del mismo	Gerente General	Manual de Reclutamiento y selección de personal.
Publicación y puesta en vigencia.	Informe a los distintos departamentos de la empresa sobre la autorización y entrada en vigencia del manual, para que las disposiciones en las descritas sean acatadas y las actividades en las detalladas se realicen de la manera establecida.	Gerente de Recursos Humanos	Memorándum a jefes de los departamentos de la empresa.
Archivo	Reguardar el original del manual en el archivo de documentos vigentes del departamento de Recursos Humanos.	Gerente de Recursos Humanos	Archivos de Recursos Humanos

4.8.4 Método de inducción para la implementación.

Objetivo.

Capacitar al personal de recursos humanos de Casa de las Mangueras y Conexiones S, A. Para la eficaz aplicación del manual de reclutamiento y selección de personal.

Personal a instruir:

- ✓ Gerente de Recursos Humanos

- ✓ Analista de Recursos Humanos

Jefes de Área.

Contenido de la capacitación: formación básica para la correcta ejecución de los procesos de: Requisición, Reclutamiento y selección de personal.

4.9. Descriptor de Puestos.

Se presenta esta ficha ya conteniendo los ajustes necesarios a las fichas actuales

Identificación del Puesto

Nombre del Puesto:	Jefe de Crédito y Cobranza
Jefe Inmediato:	Gerente de Contraloría
Reportes Directos:	4
Unidad de Negocio:	Gerencia de Contraloría
Área/Departamento:	Crédito y Cobranza
Sociedad/División/Subdivisión:	Sucursal Carretera Norte.

Principal Contribución del Puesto

¿Cuál es la razón de ser del puesto en la Organización?

Administrar las cuentas por cobrar a través del sistema, con el fin de asegurar que los flujos de la empresa retornen en tiempo y forma así mantener una cartera real y sana.

Responsabilidades del Puesto

Principales responsabilidades y objetivos del puesto en orden de importancia ¿Qué hace, cómo lo hace y para qué lo hace?

Revisar las facturas de créditos y conciliación de las mismas con reportes diarios de ventas para ser entregadas a cartera y así garantice la recuperación de las mismas.

Validar el reporte de facturas retenidas y faltantes de ventas mediante la recepción de documentos de rutas para ver si están con los requisitos establecidos para lograr la recuperación de estas.

Brindar seguimiento de los clientes morosos mediante la visita directa, para resolver problemas de solvencia.

Generación de crédito, mediante de solicitud de crédito revisando, para aprobar el código.

Programa de recuperación de cartera con los vendedores, por medio de la atención directa con el vendedor, para revisar la cartera que ellos manejan.

Toma de Decisiones del Puesto

¿Cuáles son las decisiones más importantes o relevantes que pueda tomar el puesto?

Rechazo de facturas si no cumplen con sus requisitos de sellos y originales.

Rechazo de devoluciones manuales con manchones

Rechazo de memorándum para cambios de precios si no cumplen con las firmas de gerencias.

Relaciones Internas

Mencione las relaciones más importantes que tiene el puesto:

Área y/o Puesto	¿Para qué?
Ventas	Registro de precios, descuentos, promociones
Contabilidad	Control de faltantes de ventas

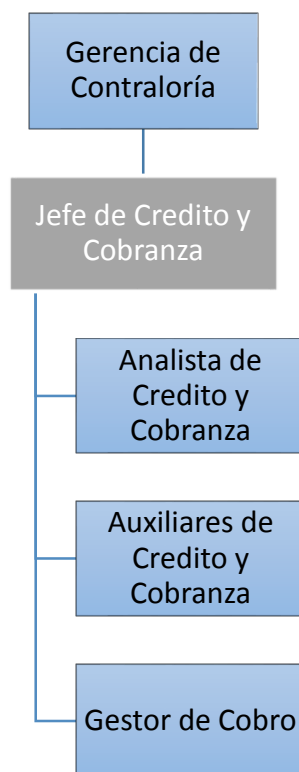
Relaciones Externas

Mencione las relaciones más importantes que tiene el puesto:

Organización / Institución	¿Para qué?
Clientes	Solicitud de cualquier información

Organigrama del Puesto

Ubicación del puesto en la estructura organizacional.



Perfil del Puesto

Edad: 25 a 40 años	Género: indiferente		Estado Civil: indiferente			
Disponibilidad para viajar: si		% de Tiempo en: Oficina 70% Campo: 30%				
Escolaridad mínima: Lic. Contabilidad o Administración.	Grado Educacional: Licenciatura					
	Especialidad o Disciplina: Contabilidad Publica Administración de Empresas					
Competencias del Puesto:	Capacidad analítica		Trabajo en Equipo			
	Proactivo		Toma de Decisiones			
Computación:	Manejo paquete Office avanzado					
Otros conocimientos requeridos:	Manejo de Sistemas Excel Avanzado					
Experiencia Puestos que debió desempeñar previamente	Más de 10 años	Experto (más de 5 años)	Senior (de 4 hasta 5 años)	Pleno (de 2 hasta 4 años)	Junior (de 6 hasta 18 meses)	Pasante /Becario (Sin experiencia)
Puesto:				X		

Jefe de Cartera y Cobro						
Dominio de Idiomas						
Inglés	No se requiere	Básico	Medio	Avanzado		
Comprensión		X				
Comunicación		X				
Redacción		X				

Elaboró:	Revisó y Autorizó:	Fecha de Elaboración:

Esta es una ficha actualizada que servirá como una herramienta que beneficiará a la empresa Casa de las Mangueras en su proceso de Reclutamiento y Selección de personal. La ficha contiene datos como son:

- ✓ Competencias del puesto.
- ✓ Nivel de experiencia.
- ✓ Conocimientos requeridos, dominio de idiomas, nivel de computación.
- ✓ Ubicación del puesto en la estructura organizacional.
- ✓ Firma de quien lo elaboró, revisó y autorizó.
- ✓ Cada función indica la razón de ser del puesto (Qué, cómo, y el para qué lo hace).
- ✓ Señala los requisitos de edad, genero requerido.

Conclusiones.

Concluida esta investigación en la que se recolectó, analizó e interpretó información relacionada con los procesos de reclutamiento y selección de personal que Casa de las Mangueras y Conexiones S,A. se ha concluido que:

La empresa no cuenta con un documento escrito del proceso de reclutamiento y selección de personal, realiza una mezcla en los tipos de reclutamiento interno y externo. Sin embargo carecen de políticas que regulen éste proceso.

No cuentan con un encargado de Reclutamiento y selección que gestione el proceso de reclutamiento y selección de personal, sino que éste recae en la Gerente de Recursos Humanos. No realizan evaluaciones para darle seguimiento al desarrollo del personal. La ausencia de competencias de cada puesto deja un vacío para cumplir con los objetivos planteados por la empresa.

La carencia de un análisis de puesto y la identificación clara de un perfil profesional provoca que la selección del personal no sea la adecuada y el así no se contrate personal idóneo para el puesto vacante.

La propuesta del manual de reclutamiento y selección de personal presentado como resultado del estudio, sea considerado un instrumento efectivo y eficaz para los propósitos requeridos por la empresa. Se contemplan además de políticas, las tendencias actuales de competitividad exigidas en el mercado laboral.

Recomendación.

Informar a la Gerencia de la empresa, los resultados obtenidos en esta investigación, para que al conocer de manera objetiva, la realidad evaluada y puedan asumir las acciones que consideran más convenientes al respecto.

Implementar el Manual de Reclutamiento y Selección de personal a la Empresa Casa de las Mangueras y Conexiones S, A.

Actualizar las fichas ocupacionales que conlleve a la descripción idónea de los cargos, adicionar las funciones que han surgido en el ejercicio de su trabajo y eliminar aquellas que no le corresponden al cargo e implementar éste proceso para todas las áreas de la empresa.

Evaluar periódicamente el cumplimiento del Manual de Reclutamiento y Selección de personal con el propósito de garantizar el desarrollo adecuado de todos los procesos en el reclutamiento y selección de personal necesarios en la empresa Casa de las Mangueras y Conexiones S, A.

Bibliografía.

Chadwick, C. y. (1991). Evaluación formativa para el docente. En C. y. Chadwick, Evaluación formativa para el docente. Barcelona.

Chiavenato. (1999). Administracion de los Recursos Humanos. En I. Chiavenato, Administración de los Recursos Humanos, quinta edición. (pág. 75). Editorial Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (1994). Administración de Recursos Humanos. En I. Chiavenato, Administración de Recursos Humanos (pág. 671). Bogotá: Nómos S.A.

Chiavenato, I. (2000). Administracion de personal. En I. Chiavenato, Administración de personal (pág. 1). Mexico: Mc Grill.

Chiavenato, I. (2007). Administración de Recursos Humanos. En I. Chiavenato, Administración de Recursos Humanos. Mexico: Mc Grawhill.

Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento Humano. En I. Chiavenato, Gestión del Talento Humano. Mexico: Mc Graw Hill.

Corrales, A. B. (2005). Administración de Recursos Humanos. En A. B. Corrales, Administración de Recursos Humanos. San José, Costa Rica: Universidad Estatal a Distancia.

Guajardo Cantú, G. (2008). Contabilidad Financiera, Quinta Edición. En G. Guajardo Cantú, Contabilidad Financiera, Quinta Edición. Mexico: McGraw Hill.

Mertens, L. (1996). Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos. Mexico: Consejo de Normalización y Certificación de Competencias Laborales. (CONOCER).

Meyer, C., & Schwager, A. (2007). Comprendiendo la experiencia del cliente. En C. Meyer, & A. Schwager, Comprendiendo la experiencia del cliente. Impact Media comercial S.A.

Mondy, W. (2005). Administración de recursos humanos. En W. M. Noe., Administración de recursos humanos (pág. 527). Mexico: Pearson Prentice-Hall.

Soto, M. (2005). Nociones Básicas del Derecho. En M. Soto, Nociones Básicas del Derecho. San José: Universidad Estatal a Distancia.

Spencer, L. M. (1993). Competence at Work, models for superior performance. En S. Y. Spencer, Competence at Work, models for superior performance. USA: John Wile&Sons.

Sternberg, R. (1999). Intelligence as Developing Expertise contemporary educational psychology. En R. Sternberg, Intelligence as Developing Expertise contemporary educational psychology. Australia.

Thompson. (2012). Administración Estrategica, teoria y casos. En Thompson, Administración Estrategica, teoria y casos. Mexico: Mc Grawhill.

Werther, W. B. (1991). Administración de personal y Recursos Humanos. En W. B. Werther, Administración de personal y Recursos Humanos. Mexico: Mc Graw-Hill.

ANEXOS

Anexos # 1



Entrevista

Estimado(a) Gerente de Recursos Humanos:

Soy estudiante de la Maestría en “Dirección y Gestión del talento Humano” de procomin, y esta entrevista tiene el objetivo de obtener información directa sobre el proceso de reclutamiento y selección de personal de Casa de las Mangueras y Conexiones S, A. Para el desarrollo de la Tesis como requisito de la titulación.

Agradezco de antemano su aporte.

Datos Generales del Encuestado o Encuestada

Años de laborar en la empresa: _____

Nivel académico: _____

¿Cuál fue el cargo por el cual fue contratado al entrar a la Casa de las Mangueras _____

¿Cuál es el cargo actual que desempeña en Casa de las Mangueras_____

Antecedentes

¿Cómo fue su proceso de llegada a la empresa?

¿Cómo llego a tener el puesto de trabajo en la empresa?

Organización

¿Cuál es la misión y visión de la empresa?

¿Cómo funciona la estructura organizativa de la empresa en los diferentes niveles jerárquicos?

¿La empresa cuenta con políticas de reclutamiento y selección? ¿Cuáles son?

¿Quién toma las decisiones estratégicas en la empresa?

¿Dentro de la planificación la empresa elabora manuales de funciones y procedimientos para los puestos de trabajo? ¿Los conoce?

Proceso de reclutamiento y selección del personal

¿Qué medios utiliza la empresa en el proceso de reclutamiento?

¿Qué tipo de reclutamiento realiza la empresa?

¿Qué tipo de selección realiza la empresa?

¿La selección se toma en base a competencias?

¿Quién recepcionan los documentos de los candidatos?

¿Cuál es el proceso de verificación de datos y referencias que realiza la empresa?

¿Quién determina los requisitos intelectuales y experiencia requerida del puesto?

La Entrevista

¿Se realizan entrevista al momento de contratar al personal? ¿Cuál es el procedimiento?

Habilidades y competencias.

¿El proceso selección se realiza en base a competencias?

¿Qué tipos de competencias y habilidades requieren los candidatos para ser seleccionados por la empresa?

¿Cuáles son las habilidades y Competencias que debe de tener el personal de Recursos Humanos?

Pruebas

¿Qué tipos de pruebas utiliza la empresa en el proceso selección de personal?
(Cognoscitivas, psicométricas, simulación, personalidad)

¿Qué criterios utilizan para seleccionar la prueba?

Examen medico

¿Solicitan examen médico para contratar?

¿Qué tipos de examen médico le solicitan?

Decisión final

¿Cuáles son los mecanismos de la toma de decisiones en la selección de

Personal que se lleva a cabo en la empresa?

En caso que existe problemas en la toma de decisiones para seleccionar a un nuevo trabajador ¿Cómo lo solucionan?

Condiciones Laborales

¿Quién es la responsable de Higiene y Seguridad?

¿Qué actividades se realizan en la empresa para velar por la protección de los trabajadores?

Anexos # 2



Entrevista

Estimado(a) Jefe:

Soy estudiante de la Maestría en “Dirección y Gestión del talento Humano” de procomin, y esta entrevista tiene el objetivo de obtener información directa sobre el proceso de reclutamiento y selección de personal de Casa de las Mangueras y Conexiones S, A. Para el desarrollo de la Tesis como requisito de la titulación.

Agradezco de antemano sus aportes.

Datos Generales del Encuestado o Encuestada

Años de laborar en la empresa: _____

Nivel Académico: _____

¿Cuál fue el cargo por el cual fue contratado al entrar a la Casa de las Mangueras _____

¿Cuál es el cargo actual que desempeña en Casa de las Mangueras _____

Antecedentes

¿Cómo fue su proceso de llegada a la empresa?

¿Cómo llegó a tener el puesto de trabajo en la empresa?

Organización

¿Conoce la misión y visión de la empresa?

¿Quién toma las decisiones estratégicas en la empresa?

¿Dentro de la planificación la empresa elabora manuales de funciones y procedimientos para los puestos de trabajo? ¿Los conoce?

¿Usted y su personal cuentan con sus descriptores de cargo?

Proceso de reclutamiento y selección del personal

¿Conoce el proceso de reclutamiento en la empresa? ¿Quién lo ejecuta?

¿Qué medios utiliza la empresa en el proceso de reclutamiento?

¿Participa la gerencia y los jefes de áreas en la selección de personal?

¿Conoce el proceso de verificación de datos y referencias que realiza la empresa?

¿Quién determina los requisitos intelectuales y experiencia requerida del puesto?

La Entrevista

¿Usted realiza entrevista a los candidatos?

¿Cuántos candidatos como mínimo solicita al área de recursos humanos para ser entrevistados?

Habilidades y competencias.

¿Qué tipos de competencias y habilidades busca en un candidato?

Pruebas

¿Usted como gerente o jefe del área solicita alguna prueba en específico para que se le realicen a los candidatos? ¿Qué tipo de prueba?

Examen medico

¿Le solicitaron realizar examen médico para su contratación?

¿Qué tipos de examen médico le solicitaron?

Decisión final

¿Conoce los mecanismos de la toma de decisiones en la selección de

Personal que se lleva a cabo en la empresa?

Anexos # 3



Entrevista

Estimado(a) Colaborador(a):

Soy estudiante de la Maestría en “Dirección y Gestión del talento Humano” de procomin, y esta entrevista tiene el objetivo de obtener información directa sobre el proceso de reclutamiento y selección de personal de Casa de las Mangueras y Conexiones S, A. Para el desarrollo de la Tesis como requisito de la titulación.

Agradezco de antemano sus aportes.

Datos Generales del Encuestado o Encuestada

Años de laborar en la empresa: _____

Nivel Académico: _____

¿Cuál fue el cargo por el cual fue contratado al entrar a la Casa de las Mangueras? _____

¿Cuál es el cargo actual que desempeña en Casa de las Mangueras? _____

Organización

¿Conoce la misión y visión de la empresa?

¿Cuándo ingreso a la empresa le dieron a conocer por escrito sus funciones a realizar?

Proceso de reclutamiento y selección del personal

¿Conoce el proceso de reclutamiento en la empresa? ¿Quién lo ejecuta?

¿Cómo usted fue seleccionado por la empresa?

La Entrevista

¿Quiénes le realizaron entrevistas?

¿Cuántas entrevistas realizo para quedar seleccionado?

Habilidades y competencias.

¿Qué tipos de competencias y habilidades requiere su cargo?

Pruebas

¿Qué tipo de pruebas realizo para ser contratado?

Examen médico

¿Le solicitaron realizar examen médico para su contratación?

¿Qué tipos de examen médico le solicitaron?

Anexos # 4



Encuesta

Estimado(a) Colaborador(a):

Soy estudiante de la Maestría en “Dirección y Gestión del talento Humano” de procomin, y esta entrevista tiene el objetivo de obtener información directa sobre el proceso de reclutamiento y selección de personal de Casa de las Mangueras y Conexiones S, A. Para el desarrollo de la Tesis como requisito de la titulación.

Agradezco de antemano sus aportes.

Datos Generales

Años de laborar en la empresa: _____

Carrera profesional: _____

Área donde labora en la empresa: _____

Organización de la Empresa.

¿Conoce usted cual es la misión y visión de la empresa?

SÍ___ b) No___

¿Conoce usted como está organizada la empresa? (Dirección, áreas)

SÍ___ b) No___

¿Conoce usted a la junta directiva de la empresa?

a) SÍ___ b) No___

¿La empresa cuenta con un departamento de Recursos Humanos?

SÍ___ b) No___

¿Está satisfecho de trabajar en la empresa?

Muy Satisfecho/a: _____

Medio Satisfecho/a: _____

Nada Satisfecho/a: _____

¿Qué es lo que más le satisface de laborar en la empresa?

Salario: _____

Prestaciones sociales: _____

Ambiente amigable: _____

Estabilidad laboral: _____

Otros (anotarlos): _____

¿Qué es lo que menos le satisface de laborar en la empresa?

Salario: _____

Prestaciones sociales: _____

Ambiente amigable: _____

Estabilidad laboral: _____

Otros (anotarlos): _____

Proceso de Reclutamiento

¿Por qué medios se enteró de la vacante del puesto?

Radio: _____

Internet: _____

Periódico: _____

Televisión: _____

Amigos: _____

Otros (anotarlo): _____

¿Cree usted que los puestos de trabajo deben ser ofertados públicamente?

Sí____ b) No____

¿Qué documentos presento a la empresa para el puesto de trabajo?

Hoja de vida: _____

Cartas de recomendación: _____

Record policial: _____

Exámenes Médicos: _____

Todos los anteriores: _____

Otros (anotarlo): _____

Proceso de selección.

¿Le realizaron entrevista al momento de su selección al puesto de trabajo?

Sí____ b) No____

¿Quién le realizó la entrevista?

Gerente: _____

Jefe de área: _____

Consultor externo: _____

Otros (anotarlo): _____

¿Confirmaron sus referencias (O cartas de recomendación)?

Sí____ b) No____

¿Le aplicaron alguna prueba de actitud?

Sí____ b) No____

¿Quién toma la decisión al momento de contratar?

Gerente: _____

Jefe de área: _____

Recursos Humanos: _____

Otros (anotarlo): _____

Anexos # 5



Guía de Observación.

La presente guía de observación tiene como objetivo verificar los datos de la empresa Casa de las Mangueras.

Datos Generales:

Lugar de Observación: Empresa Casa de las Mangueras.

Hora de observación: 9:00 a.m.

Fecha: 30 de Enero 2017.

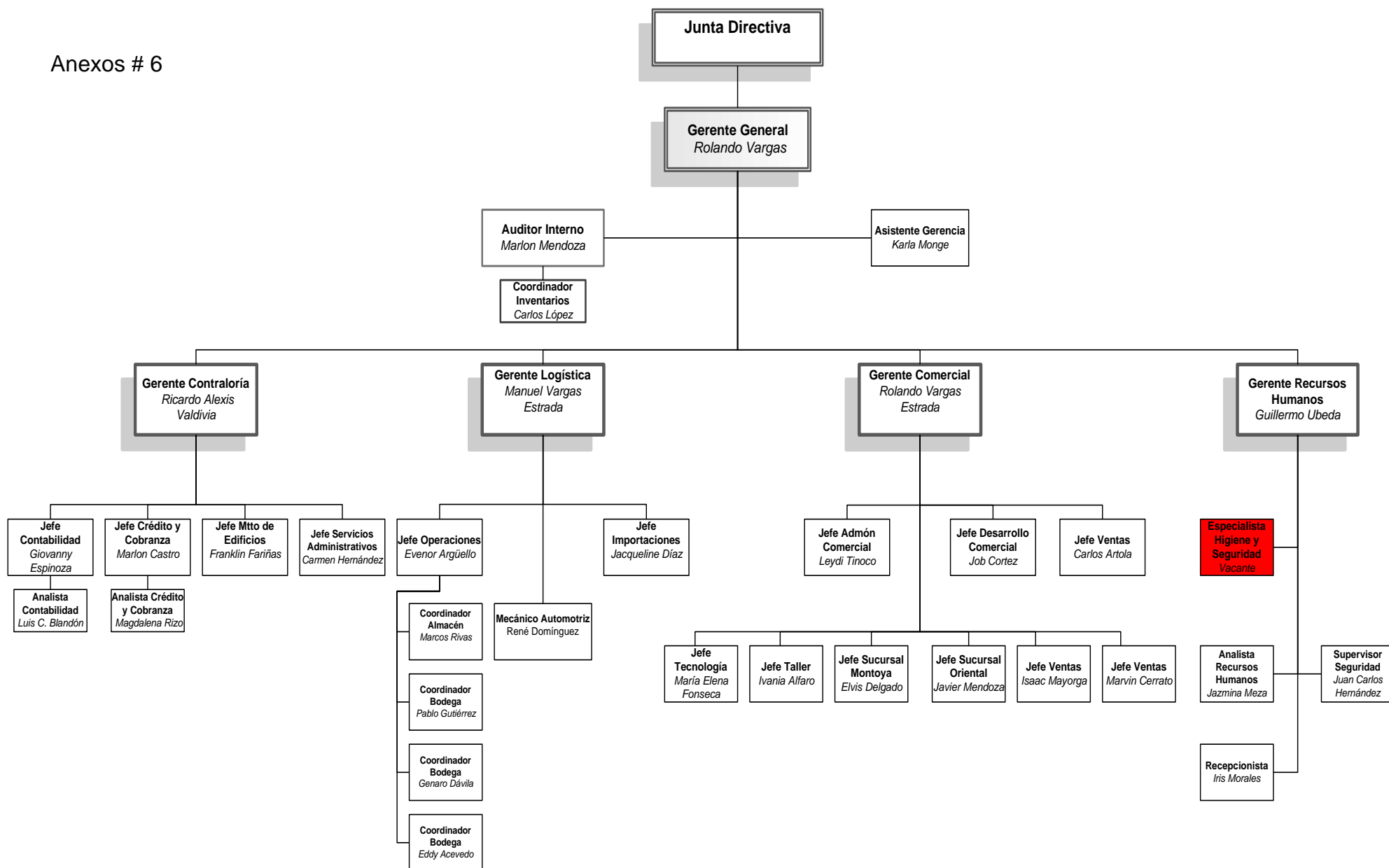
No.	Ítem para Observación.	SI	NO	NA
	¿Tienen elaborada la misión y visión de la empresa?			
	¿Se toman medidas de higiene laboral en la empresa?			
	¿Se toman medidas para prevenir los accidentes laborales?			

	¿Existe una comisión mixta de higiene y seguridad del trabajo?			
	¿Se les brindan equipos de protección a los trabajadores?			
	¿Existe señalización en toda la empresa?			
	¿Tienen definidas las políticas de Reclutamiento y Selección de personal?			
	¿Existen las fichas ocupacionales de los cargos?			
	¿Cuenta con manuales de procedimientos para cada cargo?			
	¿Cuál de los siguientes documentos adjunta el candidato a su solicitud de empleo?			
	Curriculum.			
	Títulos.			
	Cartas de trabajos anteriores.			
	Constancias de referencias.			
	Record de policía.			
	Certificado de salud.			
	Cedula de identidad.			
	Fotos tamaño carnet.			
	Foto copia de carnet del inss			

	Otros requisitos.			
	¿Cuenta con una base de dato para el reclutamiento?			
	¿Cuenta con un departamento de Recursos Humanos?			
	¿Cuál de los siguientes documentos existen en la empresa?			
	Reglamento Interno.			
	Reglamento Técnico Organizativo. (RTO)			
	Código de ética.			
	Estructura Organizacional.			

Estructura Organizacional Casa de las Mangueras


Anexos # 6



Anexos # 7

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS (Departamento de Crédito y Cobranza)

5.1.- Jefe de Crédito y Cobranza

	Departamento de Crédito y Cobranza	Código	001
	JEFE DE CREDITO Y COBRANZA		
		Emisión	00
		Actualización	30/01/2010
		Página	1 de 3
IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO			
Título del Puesto	Jefe de Crédito y Cobranza	Puesto Jefe Inmediato	Contraloría
Empresa	Casa de las Mangueras y Conexiones, S.A.	Gerencia	Gerencia de Contraloría
Sucursal	Oficinas Centrales	Área	Departamento de Crédito y Cobranza


OBJETIVO DEL PUESTO			
Objetivo del Puesto	Recuperación de cartera, recepción de solicitudes y control de los clientes de crédito		
PERSONAL SUBORDINADO			
Directo	Indirecto	Total	
4	0	4	
FUNCIONES			
Funciones	Periodicidad	Tipo	
Llamar a los clientes de crédito y seleccionar al cliente según el nivel de morosidad y fijar fecha para saneamiento de saldo	Diario	*Ejecución	
Revisar bancos para detectar cualquier pago realizado por los clientes Ingresar a bancos Limpiar y mantener al día el estado de cuenta de los clientes	*Diario	*Ejecución	

Preparar nota de gestor de cobro		
Revisar saldos vencidos y día de pago del cliente	*Diario	*Ejecución
Limpiar saldos vencidos y recuperación de cartera		*Control
Visitar clientes con saldos vencidos con mayor plazo del permitido (30 días)	*Ocasional	*Ejecución
Recepcionar devoluciones		
Revisar procedimientos, cálculos	*Diario	*Ejecución
Verificar si se cumplen los procedimientos		*Control
Firmar notas de crédito y débito		
Filtrar errores, limpiar saldos	*Diario	*Ejecución
		*Control
Firmar Facturas (autorización)		
Control y revisión de cumplimiento de políticas	*Diario	*Ejecución
		*Control
Revisar expedientes con solicitudes de crédito por primera vez	*Ocasional	*Análisis
Revisar y validar requisitos de crédito		*Control
Convocar a comité para aprobar o no el crédito		
Anulación de factura		
Revisar si cumple con las políticas establecidas	*Diario	*Ejecución
Anular la factura por error del vendedor, por error del cliente o error del pedido		
Reporte de deducciones a empleados		

Revisar cada factura de empleados y cuotas siguiendo políticas establecidas		*Quincenal	*Ejecución
REQUISITOS			
Formación Académica			
Mínima	Satisfactoria	Deseable	
Técnico Medio en Contabilidad	Estudiante de cuarto o quinto año de la Licenciatura de Contabilidad Pública y Finanzas	Licenciatura en Contabilidad Pública y Finanzas	
TIPO DE EQUIPO			
Escritorio	X	Correo electrónico	X
Computador de escritorio	X	Silla ejecutiva	x
Computador portátil (laptop)	N/A	Silla secretarial	N/A
Impresora individual	X	Extensión telefónica	x
Impresora de red compartida	N/A	Teléfono celular	N/A
Vehículo asignado	N/A	Otro (Engrapadora, saca grapa, sello, almohadilla para el sello)	X
Calculadora con rollo	X		

EQUIPO DE PROTECCIÓN PERSONAL Y UNIFORME		
Tipo de Equipo	Cantidad	Frecuencia de cambio
Guantes para levantar peso	N/A	N/A
Guantes para soldar	N/A	N/A
Gafas de protección contra virutas	N/A	N/A
Cinturón de fuerza	N/A	N/A
Tapones de oído	N/A	N/A
Orejeras	N/A	N/A
Botas de trabajo	N/A	N/A
Overol	N/A	N/A
Camiseta cuello redondo	N/A	N/A

5.2.- Analista de Crédito y Cobranza

	Departamento de Crédito y Cobranza	Código	002
	ANALISTA DE CREDITO Y COBRANZA		
		Emisión	00
		Actualización	30/01/2010
		Página	1 de 3
IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO			
Título del Puesto	Analista de Crédito y Cobranza	Puesto Jefe Inmediato	Jefe de Crédito y Cobranza
Empresa	Casa de las Mangueras y Conexiones, S.A.	Gerencia	Gerencia de Contraloría
Sucursal	Oficinas Centrales	Área	Departamento de Crédito y Cobranza
OBJETIVO DEL PUESTO			


Objetivo del Puesto	Influir en los procesos de recuperación de cartera		
PERSONAL SUBORDINADO			
Directo	Indirecto	Total	
0	0	0	
FUNCIONES			
Funciones		Periodicidad	Tipo
Verificación de Facturas de Crédito Revisión de fechas Revisar si las facturas tienen descuesto inmerso con orden de compra		Diario	Control
Elaboración y Descripción de ROC A través del sistema Conciliar ROC con facturas emitidas por sistema, calcular descuentos, impuestos , exoneraciones		Diario	Control Análisis
Pases a Clientes contado- crédito Verificar el estado de cuenta del cliente a autorizar facturación para ver su comportamiento de pago y no extralimitar sus compras promedios mensuales		Diario	Análisis Control Dirección

<p>Ingreso a sistema ROC de acuerdo a zona y vendedor</p> <p>Validando información del sistema con lo detallado del vendedor y gestor para conciliar saldo veraz, cancelación de factura y verificación de descuento</p>	Diario	<p>Análisis</p> <p>Control</p>
<p>Elaboración de cálculo de descuento mediante política establecida</p> <p>A través de tabla de Excel versus ROC, verificar si cumple con los parámetros de días de créditos, conciliar descuento otorgado al momento del crédito</p> <p>Para calcular IR, exoneraciones mediante soportes</p>	Diario	<p>Análisis</p> <p>Control</p>
<p>Elaboración de notas de crédito y debito</p> <p>A través de soportes requeridos y documentos soportes de la empresa</p> <p>Para soportar cancelación final de facturas créditos, crear mora al cliente por incumplimiento de pago y soportar al cliente su estado de cuenta al día</p>	Diario	<p>Análisis</p> <p>Control</p>
<p>Liquidación de vendedores foráneos- Gestor de cobro</p> <p>A través de ROC, depósitos en bancos, efectivo y Excel</p> <p>Para conciliar la recuperación contra lo depositado, para conciliar ROC recibido contra entregado</p>	Ocasional	<p>Análisis</p> <p>Control</p>
<p>Envíos de estados de cuentas, envíos de gestiones de cobros</p> <p>Envíos de estado de cuenta a través de correo electrónico</p> <p>Envíos de gestiones de cobro en físico</p> <p>Para conciliar registros contables cliente- cartera</p>	Semanal	Control
REQUISITOS		

Formación Académica			
Mínima	Satisfactoria	Deseable	
Técnico Medio en Contabilidad	Estudiante de cuarto o quinto año de la Licenciatura de Contabilidad Pública y Finanzas	Licenciatura en Contabilidad Pública y Finanzas	
TIPO DE EQUIPO			
Escritorio	X	Correo electrónico	X
Computador de escritorio	X	Silla ejecutiva	x
Computador portátil (laptop)	N/A	Silla secretarial	N/A
Impresora individual	X	Extensión telefónica	x
Impresora de red compartida	N/A	Teléfono celular	N/A
Vehículo asignado	N/A	Otro (Engrapadora, saca grapa, sello, almohadilla para el sello)	X
Calculadora con rollo	X		
EQUIPO DE PROTECCIÓN PERSONAL Y UNIFORME			
Tipo de Equipo	Cantidad	Frecuencia de cambio	

Guantes para levantar peso	N/A	N/A
Guantes para soldar	N/A	N/A
Gafas de protección contra virutas	N/A	N/A
Cinturón de fuerza	N/A	N/A
Tapones de oído	N/A	N/A
Orejas	N/A	N/A
Botas de trabajo	N/A	N/A
Overol	N/A	N/A
Camiseta cuello redondo	N/A	N/A

5.3.- Auxiliar de Crédito y Cobranza


	Departamento de Crédito y Cobranza AUXILIAR DE CREDITO Y COBRANZA	Código	003
		Emisión	00
		Actualización	30/01/2010
		Página	1 de 3
IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO			
Título del Puesto	Auxiliar de Crédito y Cobranza	Puesto Jefe Inmediato	Jefe de Crédito y Cobranza
Empresa	Casa de las Mangueras y Conexiones, S.A.	Gerencia	Gerencia de Contraloría
Sucursal	Oficinas Centrales	Área	Departamento de Crédito y Cobranza
OBJETIVO DEL PUESTO			

Objetivo del Puesto	Dar seguimiento y facturación cronológica de facturas de clientes de crédito y crédito/contado.	
PERSONAL SUBORDINADO		
Directo	Indirecto	Total
0	0	0
FUNCIONES		
Funciones	Periodicidad	Tipo
Revisación de expedientes de vendedores y reportes contra facturas que recibo del día anterior Cotejar que las facturas reflejadas en reportes vengan físicamente (número de factura, cliente y monto) Verificación de facturas entregadas y evitar cualquier inconveniente (pérdidas de originales y copia)	*Diario	*Control
Archivos de copia de crédito en consecutivo y por día verificando en sistema alguna factura anulada	*Diario	*Control

Verificar en sistema todas las facturas hechas en el día y cotejar las recibidas				
Dar el seguimiento debido a las facturas que entregan, la cual las llevo en Excel para verificar y dar seguimiento de las facturas que no han sido recibidas				
Archivo de facturas originales en los expedientes de clientes de crédito o de zonas de contado			*Diario	*Control
Orden de facturas originales según las zonas, nombre y en orden ascendente				
Resguardar de manera ordenada las facturas originales				
Liquidaciones de recibos			*Diario	*Control
Detallar los números de recibos, montos y verificar contra cheques, depósitos o transferencias				
Llevar control de los recibos para su debida aplicación en el sistema y evitar pérdidas de documentos				
REQUISITOS				
Formación Académica				
Mínima	Satisfactoria	Deseable		
Técnico Medio en Contabilidad	Estudiante de cuarto o quinto año de la Licenciatura de Contabilidad Pública y Finanzas	Licenciatura en Contabilidad Pública y Finanzas		

TIPO DE EQUIPO			
Escritorio	X	Correo electrónico	X
Computador de escritorio	X	Silla ejecutiva	x
Computador portátil (laptop)	N/A	Silla secretarial	N/A
Impresora individual	X	Extensión telefónica	x
Impresora de red compartida	N/A	Teléfono celular	N/A
Vehículo asignado	N/A	Otro (Engrapadora, saca grapa, sello, almohadilla para el sello)	X
EQUIPO DE PROTECCIÓN PERSONAL Y UNIFORME			
Tipo de Equipo	Cantidad	Frecuencia de cambio	
Guantes para levantar peso	N/A	N/A	
Guantes para soldar	N/A	N/A	
Gafas de protección contra virutas	N/A	N/A	
Cinturón de fuerza	N/A	N/A	
Tapones de oído	N/A	N/A	
Orejas	N/A	N/A	
Botas de trabajo	N/A	N/A	
Overol	N/A	N/A	
Camiseta cuello redondo	N/A	N/A	

5.4.- Gestor de Cobro

	Departamento de Crédito y Cobranza GESTOR DE COBRO	Código	004
		Emisión	00
		Actualización	30/01/2010
		Página	1 de 2
IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO			
Título del Puesto	Gestor de Cobro	Puesto Jefe Inmediato	Jefe de Crédito y Cobranza
Empresa	Casa de las Mangueras y Conexiones, S.A.	Gerencia	Gerencia de Contraloría
Sucursal	Oficinas Centrales	Área	Departamento de Crédito y Cobranza
OBJETIVO DEL PUESTO			
Objetivo del Puesto	Recuperar las facturas de crédito a nivel de Managua		

PERSONAL SUBORDINADO			
Directo	Indirecto	Total	
0	0	0	
FUNCIONES			
Funciones		Periodicidad	Tipo
Cobro de facturas a clientes con crédito Identificar, junto con el jefe de área, los clientes con facturas vencidas o por cercanas a vencimiento. Visitar al cliente en su dirección domiciliar Elaborar recibos oficiales de caja Elaborar gestiones de cobro		*Diario	*Ejecución
REQUISITOS			
Formación Académica			
Mínima	Satisfactoria	Deseable	

Bachiller	Técnico Medio en Contabilidad	Estudiante de IV o V año de Contabilidad Pública y Finanzas	
Conocimientos Contables			
Licencia de Conducir Categoría 2			
TIPO DE EQUIPO			
Escritorio	N/A	Correo electrónico	N/A
Computador de escritorio	N/A	Silla ejecutiva	N/A
Computador portátil (laptop)	N/A	Silla secretarial	N/A
Impresora individual	N/A	Extensión telefónica	N/A
Impresora de red compartida	N/A	Teléfono celular	X
Vehículo asignado	X	Otro (Engrapadora, saca grapa, sello, almohadilla para el sello)	X
Calculadora con rollo	N/A		
EQUIPO DE PROTECCIÓN PERSONAL Y UNIFORME			
Tipo de Equipo	Cantidad	Frecuencia de cambio	

Guantes para levantar peso	N/A	N/A
Guantes para soldar	N/A	N/A
Gafas de protección contra virutas	N/A	N/A
Cinturón de fuerza	N/A	N/A
Tapones de oído	N/A	N/A
Orejas	N/A	N/A
Botas de trabajo	N/A	N/A
Overol	N/A	N/A
Camiseta cuello redondo	N/A	N/A



Solicitud de Empleo

Favor de llenar esta solicitud en forma manuscrita

Nota: La información aquí proporcionada será tratada

Fecha

Puesto que
solicita

Fotografía

Datos personales

Apellido Paterno	Apellido Materno	Nombre (s)	Edad
Años			
Dirección	Colonia	Código Postal	Teléfono
Sexo			

Documentación

Clave Única del Registro de Población (CURP)		
Reg. Fed. De Contribuyentes No.	Número de Seguridad Social	Número de Licencia de Conducir

Estado de Salud y Hábitos Personales

Actualmente ¿Cómo considera su estado de salud?	¿Padece alguna enfermedad crónica?
O Bueno O Regular O Malo	O No O Sí ¿Cuál?

Datos familiares

NOMBRE	VIVE	FINADO	DIRECCIÓN	OCUPACIÓN

Escolaridad

NOMBRE DE LA ESCUELA	DIRECCIÓN			FECHAS	AÑOS	TÍTULO RECIBIDO
		DE	A			
Primaria						
Secundaria						

Conocimientos Generales

Que idiomas domina	Que funciones de oficina domina
Máquinas de oficina o taller que sepa manejar	Software que domina

CONCEPTO ANTERIOR	EMPLEO ACTUAL O ÚLTIMO	EMPLEO ANTERIOR	EMPLEO ANTERIOR	EMPLEO
Tiempo que prestó sus				
Servicios				
Nombre de la				
Compañía				

Referencias Personales

NOMBRE	DIRECCIÓN	TELÉFONO	OCUPACIÓN	TIEMPO

Datos Generales

¿Cómo se enteró de este empleo?

☐ Anuncio ☐ Otro medio (anótelo)

¿Algún pariente trabaja en esta empresa?

☐ No ☐ Sí (nómbrelos)

¿Ha sido afianzado?

☐ No ☐ Sí (nombre de la cia.)

¿Ha estado afiliado a algún sindicato?

Datos Económicos

¿Tiene usted otros ingresos?
mensual

Importe

☐ No ☐ Sí (describalos)

\$

¿Su cónyuge trabaja?
Percepción mensual

☐ No ☐ Sí (dónde)

\$

¿Vive en casa propia?
Valor estimado

☐ No ☐ Sí

\$

Anexos # 9



Casa de las Mangueras, S.A.
Gerencia Recursos Humanos.

VERIFICACION DE REFERENCIAS			
Tipo de Referencia		Laboral	Personal
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nombre completo del candidato			
Puesto al que aspira:			
Nombre del Contacto:			
Empresa donde labora:			
Puesto:			
Teléfono convencional:		Teléfono Celular:	
Verificación laboral:			
Laboró para ustedes:		SÍ	NO
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Período laborado:		Desde	Hasta
		<input type="text"/>	<input type="text"/>
Puesto (s) desempeñado (s):			

Motivo de salida de la empresa:	Renuncia <input type="checkbox"/>	Despido <input type="checkbox"/>
¿Recomienda al candidato para su contratación?	SÍ <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>

Favor calificar en escala de 1 a 4 las siguientes cualidades del candidato:	1	2	3	4
Asistencia				
Puntualidad				
Trabajo en equipo				
Relaciones interpersonales				
Responsabilidad				
Cumplimiento de tareas encomendadas				

Verificación Personal:		
Tiempo de conocer al candidato:		
Tipo de relación con el candidato:		
¿Considera que el candidato es una persona responsable?	SÍ <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
Explique su respuesta:		

¿Sabe usted esta persona está laborando o para quién laboró?	SÍ <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
Explique su respuesta:		
¿Considera usted que esta persona mantiene una buena relación con los demás?	SÍ <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>

Explique su respuesta:	
Observaciones adicionales:	
Nombre y puesto del verificador:	
Firma:	_____
Fecha de verificación:	_____
Nota: La verificación personal solamente se aplicará en caso de que NO existan referencias laborales.	

Anexos # 10



		CASA DE LAS MANGUERAS, S.A. REQUISICIÓN DE PERSONAL GERENCIA GESTION HUMANA	
REQUISICIÓN DE PERSONAL			
Puesto solicitado: _____	Reemplazo	<input type="checkbox"/>	Permanente <input type="checkbox"/>
Gerencia: _____	Adición	<input type="checkbox"/>	Temporal <input type="checkbox"/>
Sucursal _____			
Nombre del Solicitante: _____			
Si es reemplazo, indique:			
Nombre del colaborador a reemplazar: _____			
Último día de trabajo: _____			
Causa de Reemplazo:			
PROMOCION <input type="checkbox"/>	TRASLADO <input type="checkbox"/>	RENUNCIA <input type="checkbox"/>	DESPIDO <input type="checkbox"/>
Favor Justificar en caso de reemplazo por despido: _____			

Si es adición: ¿Fue incluida en el Presupuesto?		Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
Justificación para adición: _____			

La contratación se hará de acuerdo al perfil de puesto actual:		Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
Si responde No , requiere elaborar/actualizar o actualizar el perfil de puesto: _____			

Sugerencia para promoción interna			
Proporcione el nombre de la(s) persona (s) que sugiere sea(n) consideradas(s) para la posición: _____			

Aprobaciones del Área:	Recibido y Revisado:
(f) : Firma del Solicitante _____ Aprobado: (f) : Nombre y Firma Gerente de Área _____ _____ Fecha _____	(f) : Firma. Recursos Humanos _____ Autorizado: (f) : Firma Gerencia General _____ _____ Fecha _____

Vo. Bo. Revisado Gerencia de Recursos Humanos

Firma _____	Fecha _____
Fecha de Cierre de solicitud: _____	

Anexos # 11 Datos de Encuestas realizadas a los Trabajadores de Casa de las Mangueras.

Tabla # 1

Conocimiento de Visión y Misión	Frecuencia	%
SI	16	80%
NO	4	20%
TOTAL	20	100%

Tabla # 2

Conocimiento de Estructura de la Empresa	Frecuencia	%
SI	17	85%
NO	3	15%
TOTAL	20	100%

Tabla # 3

Conocimiento de Junta Directiva de la Empresa	Frecuencia	%
SI	18	90%
NO	2	10%
TOTAL	20	100%

Tabla # 4

Fuentes de Reclutamiento	Frecuencia	%
Amigos	11	55%
Internet	4	20%
Candidatos Espontáneos	2	10%
Pasantías	3	15%
TOTAL	20	100%

Tabla # 5

Documentación	Frecuencia	%
Hoja de Vida	20	100%
Cartas de Recomendación.	17	80%
Record de policía	20	100%
Exámenes Médicos	18	90%
TOTAL	20	100%

Tabla # 6

Proceso de Entrevista	Frecuencia	%
SI	19	95%
NO	1	5%
TOTAL	20	100%

Tabla # 7

Responsable de realizar Entrevista	Frecuencia	%
Jefe de área	16	80%
Gerente General	4	20%
TOTAL	20	100%

Tabla # 8

Confirmación de Referencias	Frecuencia	%
SI	18	90%
NO	2	10%
TOTAL	20	100%

Tabla # 9

Aplicación de Pruebas	Frecuencia	%
SI	12	60%
NO	8	40%
TOTAL	20	100%

Tabla # 10

Exámenes Médicos.	Frecuencia	%
SI	19	95%
NO	1	5%
TOTAL	20	100%

Tabla # 11

Decisión Final	Frecuencia	%
Gerente	8	40%
Jefe de área	8	40%
Recursos Humanos	4	20%
TOTAL	20	100%

Tabla # 12

Existe Departamento de Recursos Humanos	Frecuencia	%
SI	20	100%
NO	0	0%
TOTAL	20	100%

Tabla # 13

Satisfacción del personal	Frecuencia	%
Medio Satisfecho	14	70%
Muy Satisfecho	5	25%
Nada Satisfecho	1	5%
TOTAL	20	100%

Tabla # 14

Lo que Menos Satisface al personal	Frecuencia	%
Prestaciones sociales	1	5%
Salario	19	95%
TOTAL	20	100%

Tabla # 15

Lo que Más Satisface al personal	Frecuencia	%
Estabilidad Laboral	12	60%
Prestaciones Sociales	1	5%
Ambiente Amigable	5	25%
Salario	1	5%
Accesible en el horario	1	5%
TOTAL	20	100%